



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS**

*“DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE CONTROL BASADA  
EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADA EN  
UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD AUDIOVISUAL.”*

**INFORME DE PROYECTO DE GRADUACION DENTRO DE  
UNA MATERIA DE LA MALLA**

Previo a la Obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORIA Y CONTADURIA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

Presentado por:

**Silvia Carolina Lindao Torres  
Javier Alberto Moreno Vera**

**GUAYAQUIL-ECUADOR  
AÑO 2012**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas él siempre ha estado conmigo.

A mi madre quien para mí ha sido un gran pilar, a mi padre quien desde el cielo me ha bendecido cada día.

A mis hermanos en quienes veo la luz para salir adelante cada día.

A mi novio porque me ha dado fuerzas para sobrellevar situaciones difíciles.

A mis profesores por guiarme en mi carrera universitaria, y por sobre todo a la Ing. Montalvo por darnos un apoyo en la creación de este trabajo.

Silvia

## **AGRADECIMIENTO**

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual mis allegados, participaron leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco a la Master Diana Montalvo por haber confiado en nuestro grupo, por la paciencia y por el apoyo y el ánimo que me brindó.

Gracias también a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos casi cinco años de convivir dentro y fuera del salón de clase.

A mis familiares que me acompañaron en esta aventura que significó el cumplimiento de una meta y que de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos. A mi padre, que

A mi padre, que a pesar de la distancia siempre estuvo atento para saber cómo iba mi proceso. Y a Silvia Lindao, que desde un principio hasta el día hoy sigues dándome ánimo para terminar este proceso.

Gracias a todos.

Javier

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi familia, pero sobre todo a mi madre quien siempre me ha apoyado y ha sido mi guía durante mi carrera universitaria, y lo seguirá siendo.

A la Ingeniera Diana Montalvo por compartir todos sus conocimientos para ayudarnos a realizar este proyecto

Silvia

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a Dios por la fortaleza, convicción y por la sabiduría que me ha brindado.

A mi familia y a mi novia, por sus palabras de aliento que me ayudaron a crecer como persona.

A mis amigos por su confianza, amor y apoyo.

A mi maestra Diana Montalvo, por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante.

A mi madre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome, aconsejándome siempre.

Javier

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

-----  
Ing. Dalton Noboa  
**DELEGADO DEL ICM**

-----  
Ing. Diana Montalvo  
**DIRECTOR DE PROYECTO  
DE GRADUACION DENTRO  
DE UNA MATERIA DE LA  
MALLA**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este proyecto de graduación, le corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

---

**Silvia Lindao Torres**

---

**Javier Moreno Vera**



# INDICE GENERAL

## 1. Contenido

RESUMEN .....	XVI
INTRODUCCION.....	19
CAPÍTULO I .....	21
1. ANTECEDENTES.....	21
1.1. Tema Propuesto.....	21
1.2. Planteamiento del Problema .....	21
1.3. Objetivo General del Estudio .....	22
1.4. Objetivos Específicos.....	22
1.5. Descripción de la Empresa .....	22
1.5.1. Antecedentes .....	22
1.5.2. Misión .....	23
1.5.3. <i>Visión</i> .....	24
1.5.4. Objetivo Empresarial.....	24
1.5.5. Valores empresariales.....	24
1.5.6. Estrategias:.....	25
1.5.7. Proveedores: .....	25
1.6. Mercado .....	28
1.6.1. <i>Servicios de venta</i> .....	28
1.6.2. Clientes.....	28
1.6.3. Agencias .....	28
1.7. <i>Modelo de Estructura Organizacional</i> .....	29
CAPÍTULO II .....	31

2.	MARCO TEÓRICO .....	31
2.1.	Sistema de Control de Gestión .....	31
2.2.	Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawa) y diagrama de procesos .....	32
2.3.	<i>Cuadro de Mando Integral (Balanced Business Scorecard)</i> .....	33
2.3.1.	Definición .....	33
2.4.	<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.</i> .....	34
2.4.1.	Perspectiva financiera.....	36
2.4.2.	Perspectiva de clientes .....	36
2.4.3.	Perspectiva de procesos .....	37
2.4.4.	Perspectiva del desarrollo de las personas y aprendizaje .....	39
2.5.	Diseño Cuadro de Mando Integral.....	40
2.5.1.	Definición de la Estrategia Empresarial .....	40
2.5.2.	Concepción de Misión, Visión y Valores .....	40
2.5.3.	Análisis externo: Análisis PEST .....	42
2.5.4.	Diagnóstico interno de la organización: Matriz FODA.....	44
2.6.	Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral .....	45
2.7.	Beneficios y ventajas de implementación de Cuadro de Mando Integral .....	46
	CAPÍTULO III: .....	49
3.	ACTUAL FUNCIONAMIENTO.....	49
3.1.	Funcionamiento de la Empresa .....	49
3.1.1.	<i>Flujos De Procesos.</i> .....	49
3.2.	<i>Principales Problemas en la Empresa.</i> .....	52
3.2.1.	Falta de control del Inventario.....	52
3.2.2.	Cumplimiento parcial de objetivos y metas.....	54
	CAPÍTULO IV: .....	58
4.	ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	58
4.1.	Introducción.....	58
4.2.	Definición del Negocio.....	58
4.3.	Análisis FODA .....	58
4.3.1.	Oportunidades y Amenazas .....	58
4.3.2.	Pronósticos Sociales.....	60

4.3.3.	Pronóstico Tecnológico.....	60
4.4.	Fortalezas y Debilidades .....	61
4.5.	Estrategias derivadas del análisis FODA.....	63
4.5.1.	Estrategia de Fortalezas – Oportunidades.....	63
4.5.2.	Estrategia Fortalezas – Amenazas.....	63
4.5.3.	Estrategia Debilidades – Oportunidades .....	64
4.5.4.	Estrategia Debilidades – Amenazas .....	64
4.6.	Análisis del Mercado y la Competencia .....	66
4.7.	Análisis de los stakeholders .....	67
4.8.	Declaración de Misión y Visión .....	70
4.8.1.	Declaración de la Misión Organizacional .....	70
4.8.2.	Declaración de la visión organizacional. ....	72
4.9.	Declaración de los principios organizacionales.....	75
	.....	75
4.10.	Propuesta de Valor .....	75
4.11.	Temas Estratégicos. ....	76
4.11.1.	Matriz de cobertura de los temas estratégicos .....	78
4.11.2.	Principales Objetivos Empresariales .....	78
4.11.3.	Temas Estratégicos .....	78
4.12.	Valores Organizacionales .....	80
	CAPÍTULO V:.....	83
5.	TRASLADO AL BALANCE SCORECARD.....	83
5.1.	Introducción.....	83
5.2.	Perspectivas Estratégicas.....	83
5.3.	Perspectiva Financiera .....	84
5.4.	Perspectiva de Clientes .....	84
5.5.	Perspectiva de Procesos Internos .....	85
5.6.	Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento.....	85
5.7.	Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos. ....	86
5.8.	Mapa Estratégico .....	88
5.9.	Indicadores Estratégicos .....	89

5.10. Iniciativas Estratégicas .....	104
CAPÍTULO VI:.....	112
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
6.1. Conclusiones .....	112
6.2. Recomendaciones.....	115
.....	118
a.....	118
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	127

## INDICE DE IMÁGENES

Figura 1. Organigrama estructural del negocio. ....	30
Figura 2 Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review, Mc Graw Hill, Boston, 1996. ....	34
Figura 3 Perspectivas del cuadro de mando integral.....	35
Figura 4. Imagen de la estructura del FODA. ....	45
Figura 5. Flujo de Macroprocesos de la organizacion.....	49
Figura 6. Flujo de proceso de requerimientos de clientes y agencia.....	50
Figura 7. Procedimientos De Producción, Rodaje, Liquidaciones Pagos. ....	51
Figura 8 Lista de Chequeo de control de inventario .....	53
Figura 9 Grafico de control de inventario, de acuerdo a la lista de chequeo.....	53
Figura 10 Diagrama causa - efecto / Faltante de Inventario.....	54
Figura 11 Lista de Chequeo de control de Cumplimiento de metas y objetivos. ....	55
Figura 12. Gráfico de control de inventario, de acuerdo a la lista de chequeo.....	56
Figura 13. Diagrama causa - efecto / Cumplimiento Parcial de Objetivos .....	57
Figura 14. Analisis FODA .....	62
Figura 15. Matriz Analítica del FODA .....	65
Figura 16 Misión de la organización .....	72
Figura 17 Visión Organizacional.....	74
Figura 18. Principios organizacionales .....	75
Figura 19. Propuesta de valor .....	76
Figura 20. Mapa Estratégico .....	89

## INDICE DE TABLAS

Tabla I. Fortalezas y Debilidades de la Organización .....	61
Tabla II. Stakeholders internos y externos.....	68
Tabla III. Determinación de Temas Estratégicos.....	77
Tabla IV. Matriz de determinación de Temas Estratégicos.....	79
Tabla V. Escala de relación.....	80
Tabla VI. Matriz de determinación de Valores Organizacionales.....	81
Tabla VII. Escala de relación.....	82
Tabla VIII. Escala de relación.....	87
Tabla IX. Perspectivas Estratégicas.....	87
Tabla X. Ficha de Indicador incremento de ingresos.....	91
Tabla XI. Ficha de indicador mercado estrato socioeconómico alto.....	92
Tabla XII. Ficha de indicador cartera de clientes.....	93
Tabla XIII. Ficha de indicador servicio al cliente.....	94
Tabla XIV. Ficha de indicador de variedad y calidad de ideas definidas dentro de un servicio integrado y confiable.....	95
Tabla XV. Ficha de indicador formalización de procedimientos.....	96
Tabla XVI. Ficha de indicador formalización de funciones.....	97
Tabla XVII. Ficha de indicador formalización de políticas.....	98
Tabla XVIII. Ficha de indicador motivar al personal.....	99
Tabla XIX. Ficha de indicador capacitación del personal.....	100
Tabla XX. Ficha de indicador contratación del personal.....	101
Tabla XXI. Ficha de indicador evaluación del personal.....	101
Tabla XXII. Indicadores Estratégicos.....	103

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de empleados .....	119
Anexo 2 Cuestionario de satisfacción del cliente .....	123
Anexo 3 Distribución de frecuencia – fuga de inventario.....	123
Anexo 4.Distribución de frecuencia – cumplimiento parcial de objetivos y metas.....	124
Anexo 5.Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos .....	125
Anexo 6.Mapa Estratégico .....	126

## **RESUMEN**

El presente trabajo es el diseño de una herramienta de control basada en el cuadro de mando integral aplicada en una compañía de publicidad audiovisual que permitirá a la misma aumentar su rendimiento.; de tal manera que sus actividades sean efectivas y eficientes utilizando el mínimo uso de sus recursos y a su vez expandirse en el mercado.

En nuestro primer capítulo se dará más apertura al conocimiento del negocio, como se encuentra la empresa objeto de estudio dentro del mercado, los clientes potenciales, proveedores. En este escrito, se ha realizado un reconocimiento de la empresa mediante el cual se obtuvo información relevante por medio de entrevistas al personal y observación directa durante las visitas realizadas, por medio de las cuales se han podido detectar las debilidades y amenazas de la misma, sus procesos y problemas que impiden ser eficientes, y así plantear un sistema adecuado para después del reconocimiento de la empresa establecer los objetivos estratégicos junto con



la construcción de sus indicadores utilizados para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos.

Nuestro capítulo dos se basa en poder brindar una adecuada y comprensible descripción de las herramientas a usar para la realización de este proyecto con el fin de describir de una manera clara cada herramienta así como uno de los componentes que la conforman. En este trabajo se incluye diversas herramientas utilizadas para el análisis necesario, y así lograr alcanzar la estrategia anhelada.

Luego se analizarán de acuerdo al estudio de los procesos de la organización los principales problemas que se identificaron utilizando listas de chequeos.

Nuestro capítulo cinco estará centrado en la planificación estratégica, lo cual implica una declaración de la misión, visión, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y demás temas estratégicos.

Para la elaboración del cuadro de mando integral, se utilizará la información del enfoque estratégico, adaptando a cada una de las perspectivas, estableciendo objetivos estratégicos e indicadores de medición.

Finalmente establecemos nuestras conclusiones y recomendaciones de acuerdo a lo establecido en capítulos anteriores.

En este trabajo se incluye diversas herramientas utilizadas para el análisis necesario, y así lograr alcanzar la estrategia anhelada.

## **INTRODUCCION**

El presente escrito consiste en el diseño del Cuadro de Mando Integral que permitirá a la empresa aumentar su rendimiento, así como evaluar los procesos del departamento de presupuesto, debido a que dentro de los mismos se centran actividades de gran rendimiento y magnitud dentro de la gestión de la entidad permitiéndonos así lograr un crecimiento en el mercado, aumentado su productividad e incrementando valor agregado a la misma.

En esta época, en un mundo globalizado para las empresas es más difícil superar las expectativas del cliente, cumplir con los requerimientos de proveedores, expandirse y sobresalir en un mercado competitivo, por esta razón se ha realizado este proyecto para lograr que la empresa en estudio establezca un sistema de control de gestión para cumplir con sus objetivos, lograr las metas propuestas y marcar la diferencia entre la competencia.

La empresa tiene sus inicios en junio del 2008, en el sector de Urdesa Central en la ciudad de Guayaquil, a medida que ha pasado el tiempo la organización ha logrado posicionarse en el mercado y captar clientes potenciales dentro del mismo, considerando su principal competidor Visión 1, que a pesar de su antigüedad en el mercado y liderazgo en la ciudad ha logrado crecer y mantenerse en pie en el segmento de la publicidad

# **CAPÍTULO I**

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1. Tema Propuesto**

Diseño de una herramienta de control basada en el cuadro de mando integral aplicada en un empresa de publicidad audiovisual.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

Las productoras desempeñan un papel importante en el sector publicitario del Ecuador.

Existen aproximadamente 3 empresas que lideran el mercado y que son competencia directa de la compañía objeto de estudio, aunque existen diversidades de productoras especializadas de manera más minimizada, la empresa escogida no posee un sistema de gestión que facilite cumplir con sus objetivos para lograr las metas propuestas.

### **1.3. Objetivo General del Estudio**

Diseñar un sistema basado en el Cuadro de Mando Integral, para cumplir y lograr las metas y objetivos planteados por la entidad, optimizando recursos, minimizando costos y tiempo.

### **1.4. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar procesos y problemas existentes.
- ✓ Realizar un trabajo efectivo con los recursos organizacionales disponibles.
- ✓ Diseñar una estrategia de control, para el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Definir indicadores que midan el desempeño de la empresa.
- ✓ Proponer alternativas de mejora.

### **1.5. Descripción de la Empresa**

#### **1.5.1. Antecedentes**

La empresa se encuentra domiciliada en Urdesa Central - Guayaquil, se dedica a la producción audiovisual de publicidad y propagandas.

El negocio abrió sus puertas al público en el año 2008, con la experiencia adquirida por el propietario donde laboró por algunos años en la empresa que actualmente es su mayor competidor. Esta mediana empresa con el paso del tiempo ha logrado captar gran parte del mercado a través de la calidad y su experiencia obtenida en cada proyecto.

En este año ha logrado captar a atención del mercado internacional. La Empresa se dio a conocer tanto a nivel nacional como internacional en el momento que ganó el Cóndor de Oro; que es un premio por destacarse en la creatividad.

### **1.5.2. Misión**

Lograr un equilibrio entre la originalidad, creatividad y eficiencia que nos permita ser los mejores creando imágenes y sonidos que por su belleza estética y

simbólica, toquen fibras emocionales de los espectadores.

### **1.5.3. *Visión***

Ser uno de los pilares en la Industria de la producción Audiovisual Ecuatoriana, creando nuevas tendencias en la escena nacional e internacional.

### **1.5.4. *Objetivo Empresarial***

El objetivo es lograr que nuestros clientes maximicen sus recursos, aumenten sus ventas mediante una optimizada campaña de marketing y publicidad, estableciendo un nicho permanente en su sector del mercado.

Impactar a los clientes, agencias y espectadores a través de la creatividad, eficiencia, y calidad del producto terminado.

### **1.5.5. *Valores empresariales***

- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad



- ✓ Lealtad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso
- ✓ Confidencialidad.

#### **1.5.6. Estrategias:**

- ✓ Excelente servicio.
- ✓ Ofrecer productos de calidad.
- ✓ Explotar la diversidad de creatividad de nuestro Equipo de Trabajo.

#### **1.5.7. Proveedores:**

##### **Casting:**

- ✓ Maritza Vera.
- ✓ Home Producciones.
- ✓ La Agencia.
- ✓ Kstyn.

##### **Maquillaje:**

- ✓ Rosa Arteaga.

##### **Bocetos:**

- ✓ Viviana Saltos.

**Utilería:**

- ✓ Bahía Mall
- ✓ Supermaxi
- ✓ Ferrisariato.

**Vestuario:**

- ✓ Bahía Mall.
- ✓ AlbyStore
- ✓ Super Éxito.
- ✓ De Prati

**Catering:**

- ✓ Lorena Espinoza

**Dummies:**

- ✓ Oswaldo Aguinaga

**Movilizacion:**

**a) Pasajes Aéreos:**

- ✓ Tecnoviajes

**b) Camiones:**

- ✓ Andres Cantos.
- ✓ OwerMerchan
- ✓ Fast Line

### **Hospedaje:**

- ✓ Howard Johnson
- ✓ Hotel Marcellus
- ✓ Hotel Corona
- ✓ Suite Los Soles

### **Luces:**

- ✓ Wylgar
- ✓ Ricardo Bravo

### **Audio:**

- ✓ El trébol
- ✓ GjPro
- ✓ MagicSound
- ✓ Nicola

### **Lente:**

- ✓ AndresArrata

### **Animaciones:**

- ✓ Abel Verdezoto

## **1.6. Mercado**

El mercado está conformado por Agencias de Publicidad y por aquellos Clientes que tengan la necesidad de dar conocer sus productos o servicios a través del uso de comerciales de televisión o propagandas.

### **1.6.1. Servicios de venta**

- ✓ Consultoría de un plan marketing y comunicación
- ✓ Servicios audiovisuales

### **1.6.2. Clientes**

- ✓ Comandato
- ✓ Tía
- ✓ Inalecsa
- ✓ Brahma
- ✓ La Prefectura
- ✓ Ranquero

### **1.6.3. Agencias**

- ✓ Creacional
- ✓ Rivas & herrera

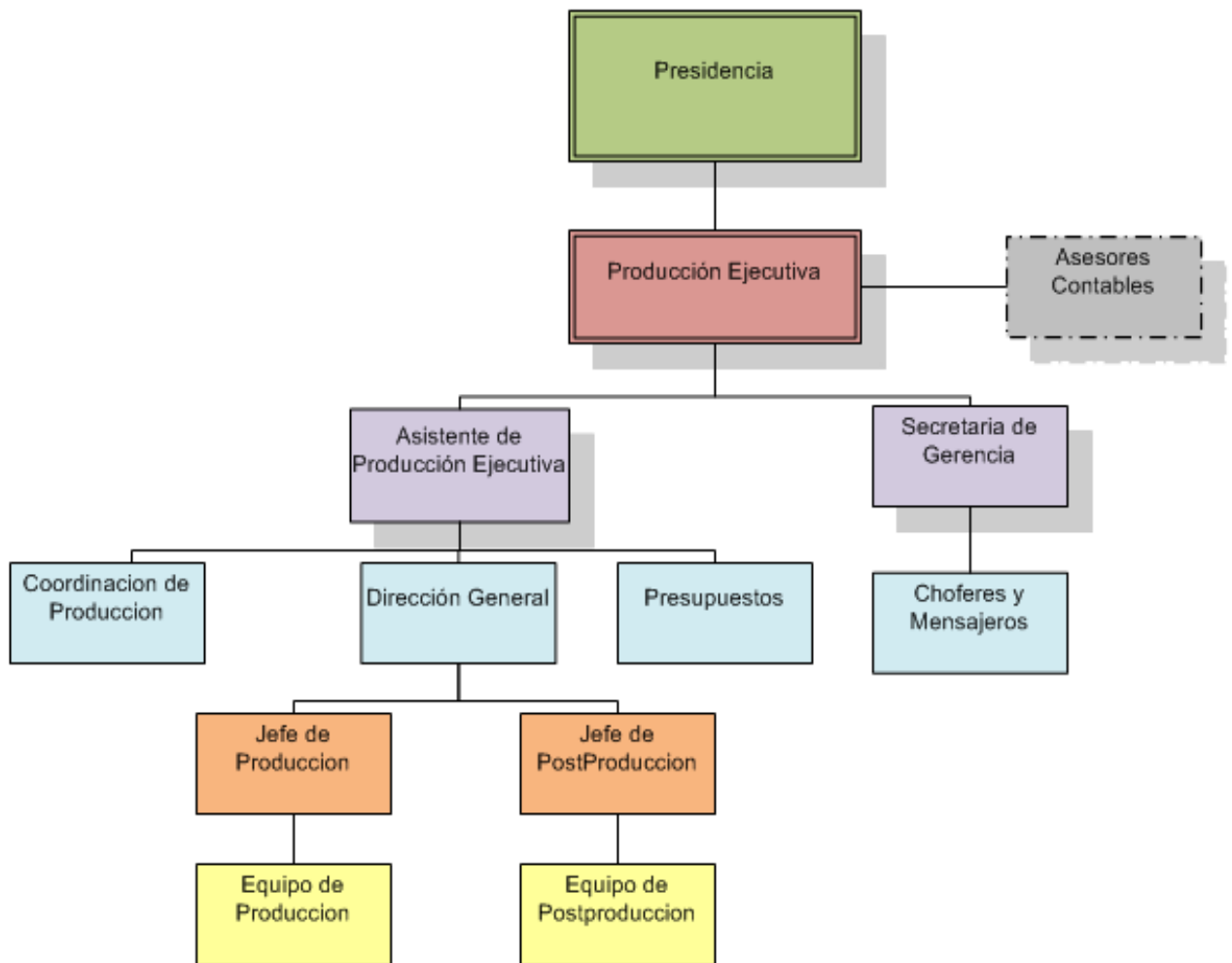
- ✓ Toro Fischer
- ✓ Publicitas
- ✓ Public
- ✓ Norlop

### ***1.7. Modelo de Estructura Organizacional***

La compañía posee un modelo de estructura lineal de tipo horizontal, puesto que es una mediana empresa y el personal que maneja el administrador es poco.

## Imagen Organigrama

Figura 1. Organigrama estructural del negocio.



Fuente: Empresa objeto de análisis.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

A continuación se describen los conceptos y utilidades de las herramientas que servirán de apoyo para el siguiente trabajo.

#### **2.1. Sistema de Control de Gestión<sup>1</sup>**

Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo. Pero este enfoque tiende a interpretar el Control de Gestión al estilo tradicional, reduciéndolo a una función de control reactivo, dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no, o sea, sobrevalora el criterio de Efectividad. El Control de Gestión funciona como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy.

---

<sup>1</sup> Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010.

## **2.2. Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawa) y diagrama de procesos<sup>2</sup>**

El Diagrama Causa-Efecto es aquel que ayuda a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario.

---

<sup>2</sup> Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010.



## **2.3. Cuadro de Mando Integral (Balanced Business Scorecard)<sup>3</sup>**

### **2.3.1. Definición**

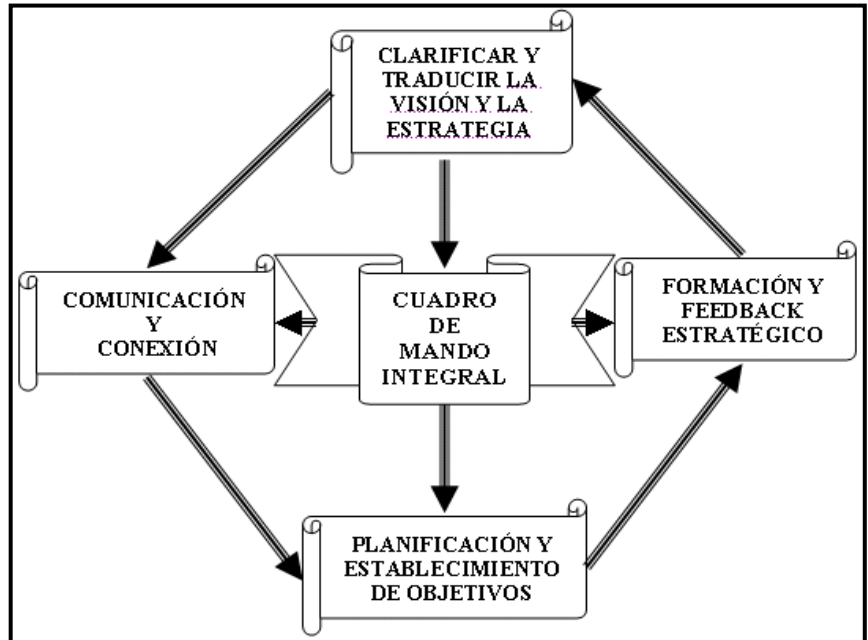
El BalancedScoreCard es una herramienta gerencial que ayuda a superar la dispersión o duplicación de esfuerzos, que permite la creación de sinergias, para que la operación diaria esté conectada con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral ayuda a monitorear la implementación de la estrategia a través de indicadores de desempeño y metas concretas, así como lograr que las distintas áreas estén alineadas al plan estratégico.

---

<sup>3</sup>Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010.

**Figura 2. Cuadro de Mando Integral**

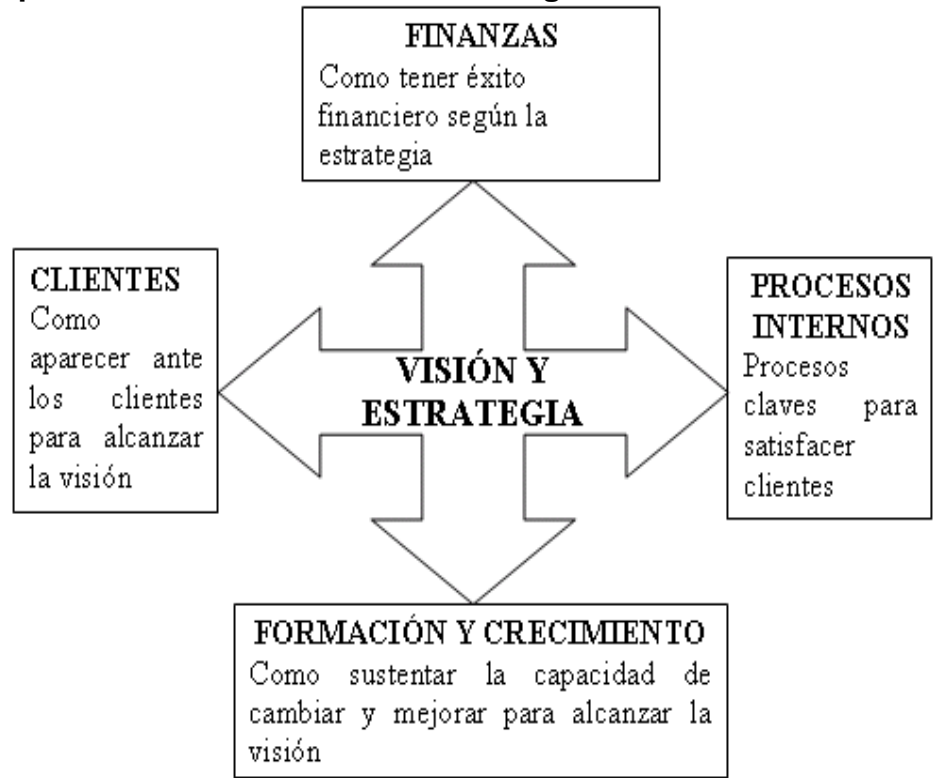


**Figura 2 Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review, Mc Graw Hill, Boston, 1996.**

#### ***2.4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.***

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico del Cuadro de Mando Integral, son las que se detallan a continuación:

**Figura 3 Perspectivas del cuadro de mando integral**



**Fuente:** Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review, Mc Graw Hill, Boston, 1996.

### **2.4.1. Perspectiva financiera**

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe alentar a cada unidad del negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

### **2.4.2. Perspectiva de clientes**

En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios con el objetivo de lograr un excelente desempeño financiero. Además, se toma en cuenta los principales elementos que generan

valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

#### **2.4.3. Perspectiva de procesos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de Operaciones.** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería.

Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

- **Procesos de Gestión de Clientes.**

Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

- **Procesos de Innovación (difícil de medir).** Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

- **Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad.** Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

#### **2.4.4. Perspectiva del desarrollo de las personas y aprendizaje**

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto.

Mide el impacto del proceso de selección e integración al empleo vigente, en los trabajadores (tanto internos como externos) involucrados en el

mismo. Para cumplir con los objetivos establecidos se debe desarrollar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los trabajadores que permitirán la obtención de las metas trazadas.

## **2.5. Diseño Cuadro de Mando Integral<sup>4</sup>**

A continuación se detallan las etapas para desarrollar el plan estratégico:

### **2.5.1. Definición de la Estrategia Empresarial**

- a. Concepción Misión, Visión y Valores.
- b. Análisis externo: entorno global y específico.
- c. Diagnóstico interno de la organización.
- d. Matriz FODA
- e. Evaluación alternativas estratégicas y selección.

### **2.5.2. Concepción de Misión, Visión y Valores**

#### **✓ Misión**

La redacción de la misión se definirá en un enunciado claro y conciso que detalle lo que es esencial, la razón de ser de la organización,

---

<sup>4</sup>Cuadro de mando integral. Diseño de Cuadro de Mando Integral, 2010. [On line]. Disponible: <http://www.e-visualreport.com>

Martínez Francisco. Cuadro de Mando Integra, 2010. [On line]. Disponible: <http://www.monografias.com>



los fines últimos para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad.

Por ello, normalmente la misión incluye los siguientes elementos: identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos).

### ✓ **Visión**

La visión consiste en una proyección, descripción positiva y breve de lo que una empresa desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un plazo definido.

La visión representa cómo quiere verse y ser vista una organización en un determinado tiempo.

### ✓ **Valores**

En cuanto a los valores son parte de la cultura organizacional y se refiere a qué se vale y a qué no al tratar de alcanzar la misión, puesto que existen muchas formas de actuar para lograr los objetivos por lo menos en el

mediano plazo y algunas de ellas podrían infringir las leyes.

### 2.5.3. Análisis externo: Análisis PEST5

El análisis PEST es una herramienta que nos permite comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio, es decir medirlo. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Los factores analizados en PEST son básicamente externos. Este análisis se realiza antes de realizar el análisis FODA. El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. Los factores del análisis PEST se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio

---

<sup>5</sup>Derkra Collage. Matriz DAFO y análisis PEST, 2010. [On line]. Disponible: <http://www.derkra.com>

exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

- **Económicos:** Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

#### **2.5.4. Diagnóstico interno de la organización: Matriz FODA<sup>6</sup>**

La matriz DOFA o SWOT es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia, permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

La matriz FODA comprende cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. A continuación, se les puede asignar un peso, según las prioridades de la empresa que se evalúa.

---

<sup>6</sup>Derkra Collage. *Matriz DAFO*, 2010. [Online]. Disponible: <http://www.derkra.com>

Glagovsky Hugo Esteban. *Matriz DAFO*, 2010. [Online]. Disponible: <http://www.monografias.com>

Figura 4. Imagen de la estructura del FODA.

<b>ANALISIS ESTRATEGICO - MATRIZ DAFO (FODA)</b>		
	<b>ANALISIS DEL ENTORNO</b>	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1- ..... 2- ..... 3- .....	1- ..... 2- ..... 3- .....
<b>ANALISIS INTERNO</b>		
<b>FORTALEZAS</b> 1- ..... 2- ..... 3- .....		
<b>DEBILIDADES</b> 1- ..... 2- ..... 3- .....		

*Dr. G. Alexis Godón Jimenez*

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estratégica.

## 2.6. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la entidad. Las empresas que pueden traspasar su estrategia a sus

sistemas de mediciones son más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

## **2.7. Beneficios y ventajas de implementación de Cuadro de Mando Integral**

Una eficaz implementación del Cuadro de Mando Integral en las empresas debe traer consigo una serie de ventajas y beneficios:

- **Sistema de gestión orientado a resultados:** El Cuadro de mando integral ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la Organización. Favoreciendo la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia.
- **Delimitación de Activos Intangibles como inductores de valor:** El Cuadro de mando integral

proporciona indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas.

- **Enlaza modelos de planificación y de gestión:** El modelo de gestión operativo debe guardar correlación con la estrategia para que las iniciativas sean consistentes en el tiempo.

- **Clarifica el modelo de negocio:** Permite extraer las variables del modelo y nos enseña a priorizar sobre lo que verdaderamente es importante.

La medición de objetivos interrelacionados (causa-efecto) con indicadores financieros y no financieros desvela y clarifica las claves del modelo de negocio. Facilitando la focalización en las áreas de mejora.

- **Amplía la visión Corporativa:** Facilitando la comparabilidad en el funcionamiento de las unidades de negocio: geográficas, funcionales o departamentales de la Compañía.

- **Organización y objetivos estratégicos:** Los empleados de la Organización conocen y comparten los objetivos estratégicos, que se interiorizan, consiguiéndose altos niveles de

compromiso, motivación, comunicación y  
orientación al logro.



## CAPÍTULO III:

### 3. ACTUAL FUNCIONAMIENTO

El capítulo refleja el funcionamiento de la compañía a la cual se le va a aplicar la propuesta de mejora para el control administrativo y financiero de la misma.

#### 3.1. Funcionamiento de la Empresa

##### 3.1.1. *Flujos De Procesos.*

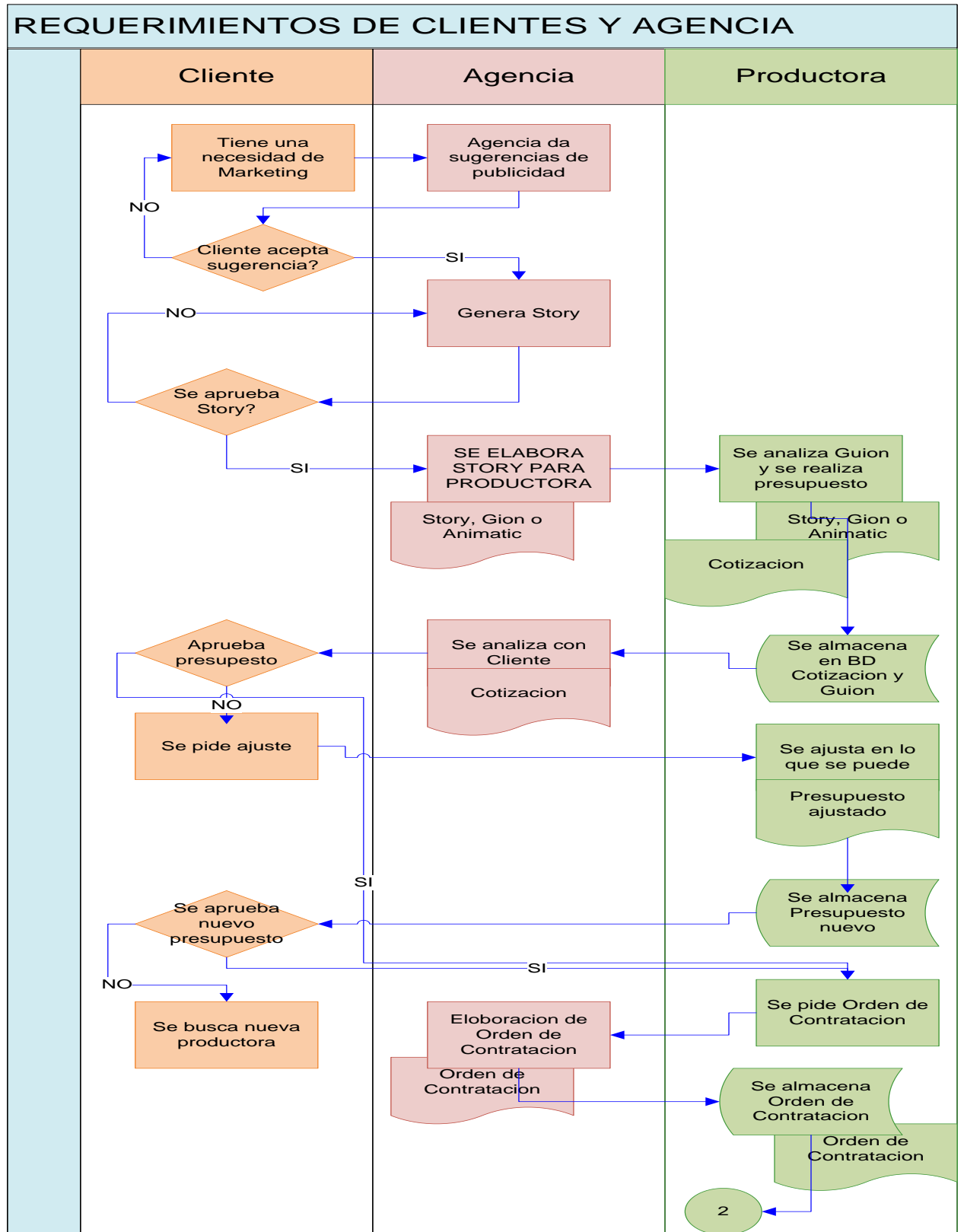
Los procesos principales se muestran a continuación:

Figura 5. Flujo de Macroprocesos de la organizacion.



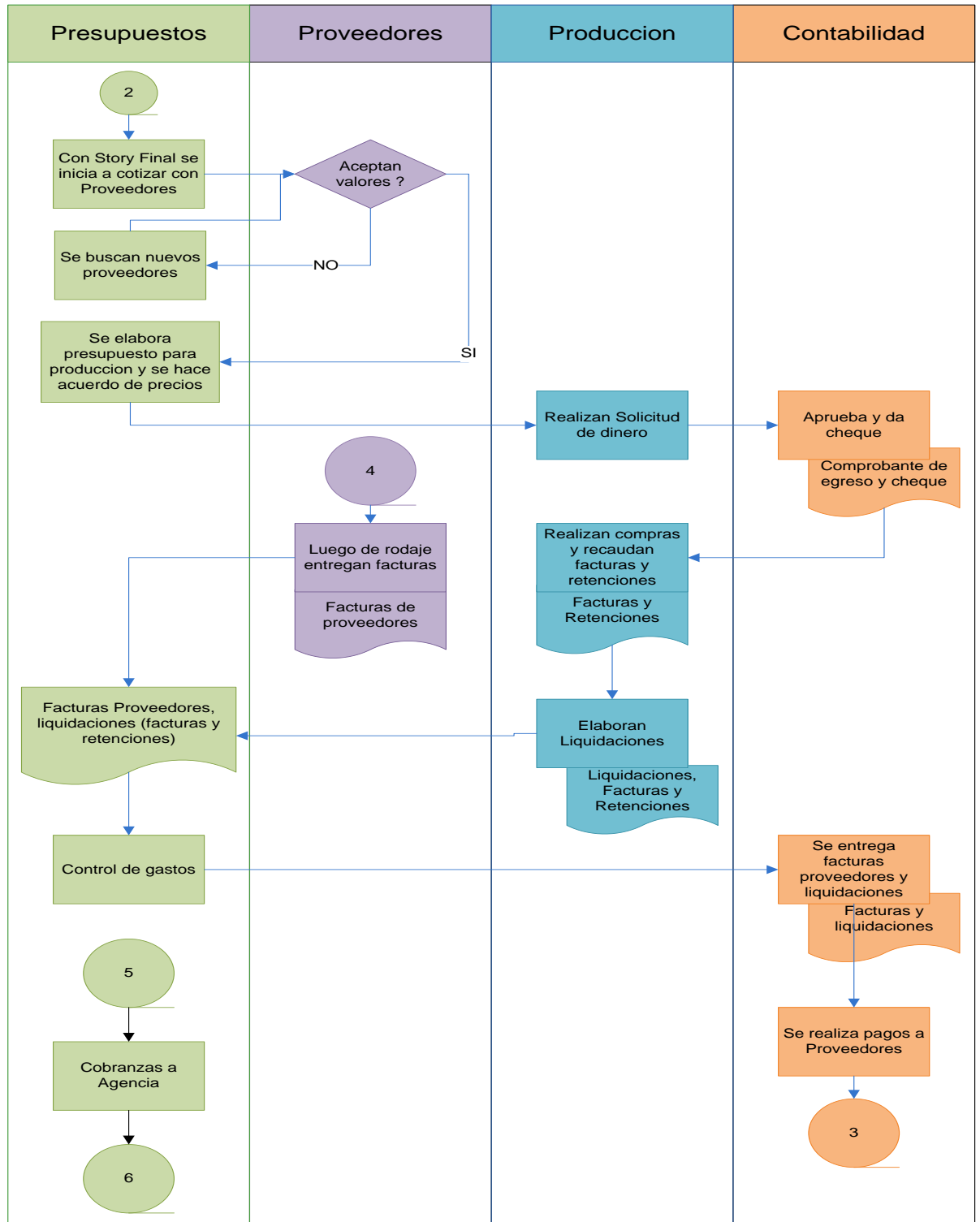
Fuente: Realizado por los Autores

Figura 6. Flujo de proceso de requerimientos de clientes y agencia.



Fuente: Realizado por los Autores

**Figura 7. Procedimientos De Producción, Rodaje, Liquidaciones Pagos.**



**Fuente:** Realizado por los Autores

### **3.2. Principales Problemas en la Empresa.**

Los problemas en la empresa fueron detectados a través de la observación directa, aplicación de listas de chequeos y entrevistas con el personal,

Entre los principales problemas que se identificaron están:

#### **3.2.1. Falta de control del inventario**

En los últimos 3 años ocasionalmente se han adquirido productos que se encuentran dentro de la empresa, puesto que la misma no tiene un control de los productos dentro de la productora, por esta razón se ha perdido dinero y la confianza de sus empleados.

Esto sucede debido a que no existe un control de la mercadería, puesto que no se realizan inventarios periódicos.

Para la administración realizar un control de inventario toma demasiado tiempo, los productos no están codificados, ni ordenados por categorías, lo cual dificulta el control.

Otro factor es que no existe un control de seguridad puesto que no hay video cámaras, sistema biométrico al ingreso de bodega, o guardias de seguridad.

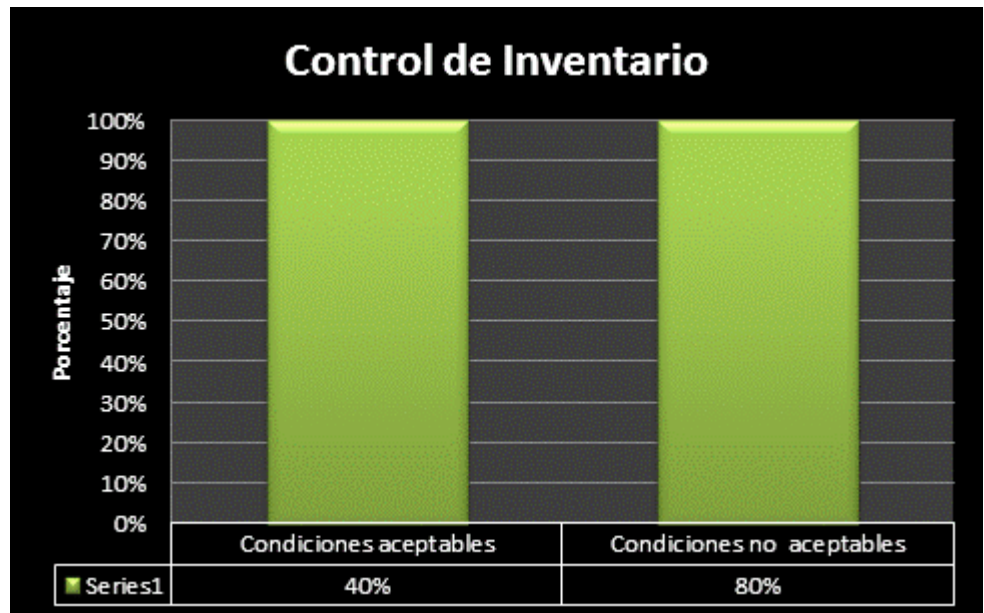
**Figura 8 Lista de Chequeo de control de inventario**

INSPECCION CHECK LIST INVENTARIO						
AREA:		FECHA:			REALIZADO POR:	
Bodega		22-mar-11			Dpto. Contabilidad	
A	Check list Inventario	A	NA	NE	Observaciones	Recomendaciones
1	Políticas básicas de compras		X			
2	Procedimientos adecuados en la selección de proveedores	X				
3	Existe evaluación de proveedores	X				
4	Se realiza la sustitución de proveedores	X				
5	Existe un manejo de licitaciones para adquisición de insumos y prestación deservicios		X			
6	Existe política en la empresa en relación con la contratación de asesorías y consultorías	X				
7	Se aplican métodos de control de inventarios			X		
9	Se revisan el estado de los inventarios		X			
10	Se realiza un proceso para eliminar las desviaciones entre el inventario físico y el teórico			X		
11	Se asegura la calidad del dato de inventarios			X		
12	Se maneja el riesgo de pérdida y obsolescencia de inventarios			X		
13	Se tiene procesos para el manejo de inventarios en manos de terceros			X		
<b>Totales</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>Condiciones aceptables</b>	<b>40%</b>
					<b>Condiciones no aceptables</b>	<b>80%</b>

A= Aceptable  
 NA=No aceptable  
 NE= No existe

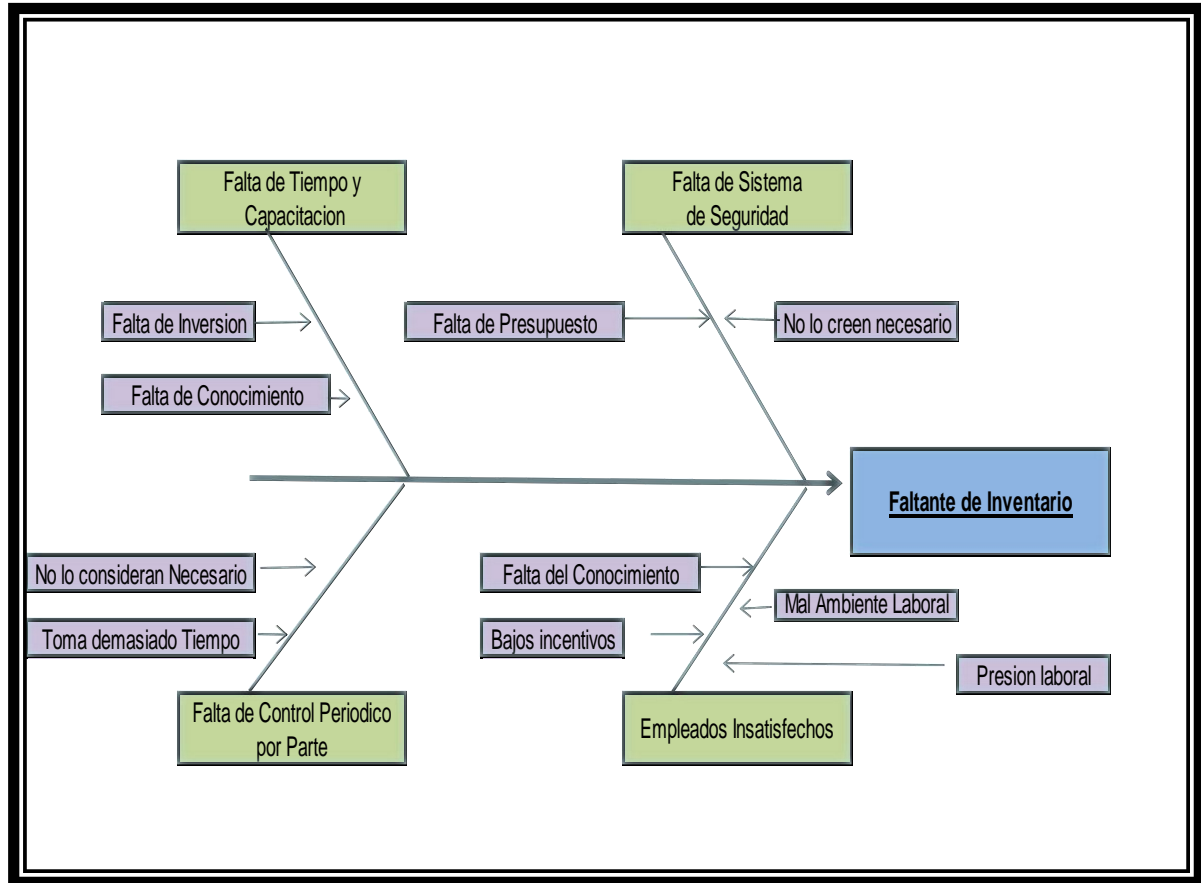
**Fuente:** Realizado por los Autores

**Figura 9 Grafico de control de inventario, de acuerdo a la lista de chequeo**



Fuente: Realizado por los Autores

Figura 10 Diagrama causa - efecto / Faltante de Inventario



Fuente: Realizado por los Autores

### 3.2.2. Cumplimiento parcial de objetivos y metas

La no documentación de la misión, visión, funciones, políticas y procedimientos de manera formal, crea un conflicto para los empleados de la empresa ya que ellos realizan el trabajo mecánicamente sin saber hacia dónde quieren llegar como negocio y como equipo, que pueden aportar a la empresa para lograr los objetivos y metas propuestas. La

administración cree que por ser una pequeña empresa no necesita de los elementos mencionados.

Una consecuencia de no poseer manuales de funciones en donde estén descritas las actividades que cada empleado debe realizar, es que las funciones de cada empleado muchas veces terminan siendo ejecutada por la persona destinada, sino que en ausencia de aquella, cualquiera termina haciendo dicha actividad.

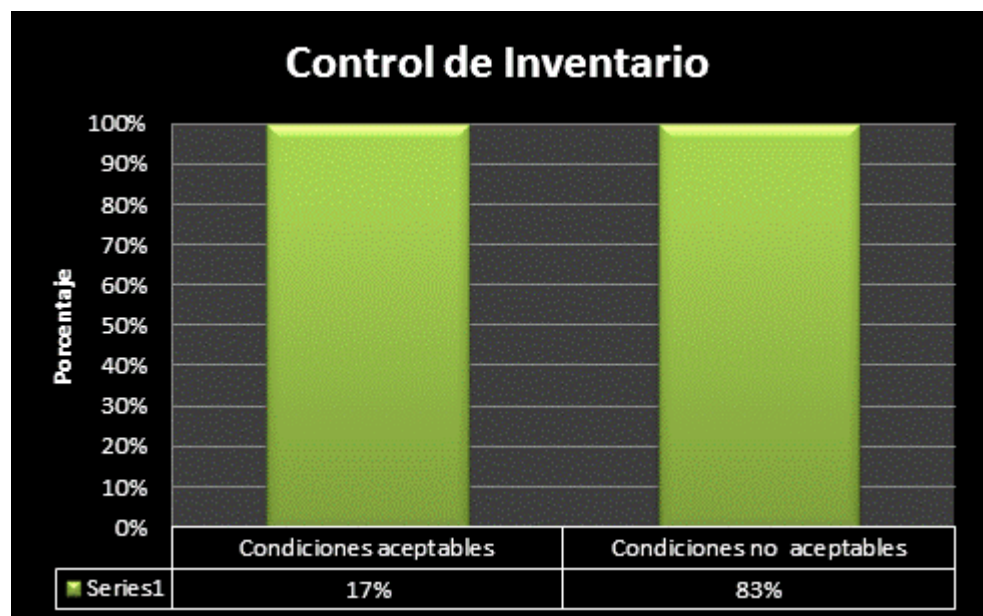
Al no existir políticas definidas y formales realizan su trabajo de acuerdo a sus necesidades.

**Figura 11 Lista de Chequeo de control de Cumplimiento de metas y objetivos.**

INSPECCION CHECK LIST CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS						
AREA:		FECHA:			REALIZADO POR:	
Administracion		22-mar-11			Dpto. Recursos Humanos	
A	Check list Inventario	A	NA	NE	Observaciones	Recomendaciones
	La compañía tiene definidos sus objetivos de negocio que: • Están determinados claramente • Tienen definida una fecha para su cumplimiento • Se pueden medir			X		
1	Los objetivos de la compañía se han alineado con los objetivos de los procesos		X			
2	Se definieron factores claves de éxito para el logro de los objetivos (lo que se debe hacer bien para alcanzar los objetivos)			X		
3	Se definieron indicadores claves de desempeño para monitorear las factores claves de éxito			X		
4	La compañía definió políticas sobre riesgos y controles en todos los niveles de sus operaciones y éstas son modificadas de acuerdo con las necesidades		X			
5	Se vigila el ambiente interno y externo de la organización con el fin de identificar riesgos de negocio que puedan impedir el logro de sus objetivos (Ejemplos: DOFA, PESTA, 5 Fuerzas de Porter, etc)			X		
6	Los riesgos de negocio son calificados teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto en los estados financieros	X				
7	Para cada riesgo significativo de negocio identificado existe una respuesta por parte de la gerencia que permite mitigar su impacto		X			
8	La Compañía ha establecido y comunicado un código de conducta			X		
9	Se han definido niveles de autoridad	X				
10	Se han implementado canales de comunicación efectivos		X			
11	Se mide el rendimiento de la organización e investigan resultados inesperados en las siguientes áreas: - Recursos humanos - Procesos - Satisfacción de los clientes - Financiera		X			
12			X			
<b>Totales</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>Condiciones aceptables</b>	<b>17%</b>
					<b>Condiciones no aceptables</b>	<b>83%</b>

Fuente: Realizado por los Autores

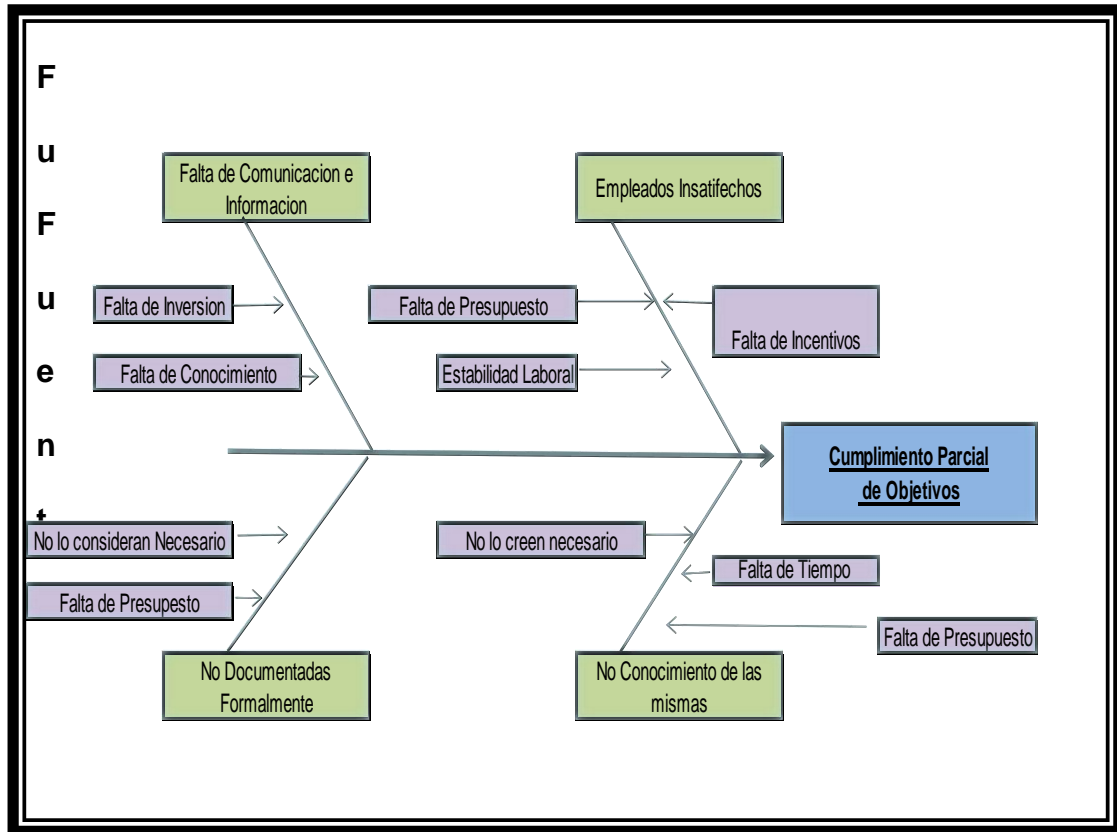
Figura 12. Gráfico de control de inventario, de acuerdo a la lista de chequeo.



Fuente: Realizado por los Autores.



**Figura 13. Diagrama causa - efecto / Cumplimiento Parcial de Objetivos**



**Fuente:** Realizado por los Autores.

## **CAPÍTULO IV:**

### **4. ENFOQUE ESTRATÉGICO**

#### **4.1. Introducción**

Esta etapa estará centrada en planificación estratégica lo cual implica una declaración de la misión, visión, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas y demás temas estratégicos.

#### **4.2. Definición del Negocio.**

La organización en estudio opera en un mercado competitivo de la producción audio-visual de comerciales de televisión.

#### **4.3. Análisis FODA**

##### **4.3.1. Oportunidades y Amenazas**

Esta herramienta abarca un pronóstico político, económico, social, tecnológico y se enfoca en los factores externos.

## **Pronóstico Político**

### **Oportunidades**

- Cumple con sus obligaciones impositivas.

### **Amenazas**

- No todos los empleados están asegurados.

## **Pronóstico Económico**

### **Oportunidades**

- Los precios de venta cuentan con plazos accesibles para los clientes.
- Posibilidad de ampliarse en mercados internacionales.

### **Amenazas**

- Las facilidades de pago casi siempre tienen el incumplimiento por parte de los clientes en el momento de las respectivas cancelaciones.
- El tiempo de crédito para pago muchas veces ha generado discordia con los proveedores.

- El no cumplimiento de la planificación de pago muchas veces ha permitido que los proveedores dejen de participar con la Empresa y se cree una mala imagen de la Compañía.

#### **4.3.2. Pronósticos Sociales**

##### **Oportunidades**

- Debido a la buena calidad de los productos que ofrece, la acogida del mercado es satisfactoria.
- La empresa es muy conocida, debido a su trabajo.

##### **Amenazas**

- Los clientes tienden a disminuir por diversos factores como atención al cliente o con el crédito para cancelaciones.

#### **4.3.3. Pronóstico Tecnológico**

##### **Oportunidades**

- La empresa cuenta con un sistema de aplicación financiera el cual facilita sus operaciones.

#### 4.4. Fortalezas y Debilidades

Mediante este análisis se determina factores que hacen más competitivo el negocio, y factores que impiden cumplir sus objetivos.

En el análisis se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades:

**Tabla I. Fortalezas y Debilidades de la Organización**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
• Calidad de productos.	• No tener misión, visión, objetivos, estrategias, etc; documentada para sus empleados.
• Experiencia en el medio.	• Manual de procedimientos y funciones no elaborado.
• Diversidad de productos	• Mala programación de pagos y créditos.

**Fuente:** Realizado por los autores.

**Figura 14. Analisis FODA**

**F**

Posee un sistema informático financiero que facilita las operaciones de forma eficiente y oportuna.

Buen ambiente de trabajo.

Experiencia en el medio y se cuenta con empleados expertos en su trabajo.

Se ofrece diversidad de sugerencias creativas para la elaboración de los comerciales.

**O**

Cumplimos con las leyes, políticas y normas establecidas en el País.

El precio de venta posee plazos de crédito accesibles para nuestros clientes.

Posibilidad de ampliar nuestra cartera con mercados internacionales.

Reconocimiento de nuestro trabajo por la calidad del mismo y de sus colaboradores.

Se ofrece diversidad de productos al mercado.

**D**

No tener misión, visión, objetivos ni estrategias documentadas.

Manual de Procedimientos y Funciones no elaborados.

Mala programación de cobranzas, pagos y créditos.

Falta de Capacitaciones.

Falta de incentivos a los empleados.

**A**

No todos los empleados se encuentran asegurados. Clientes se demoran en la cancelación de los trabajos.

Tiempo de crédito con los proveedores crean discordias.

Incumplimiento con pagos con los proveedores crean mala imagen de la empresa y disminuye la lista de proveedores.

La falta de organización y planificación retrasa la fecha de entrega de trabajos.

**Fuente:** Realizado por los Autores

## **4.5. Estrategias derivadas del análisis FODA**

Las estrategias derivadas del análisis FODA van enfocadas a explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, así como superar las debilidades y afrontar las amenazas.

### **4.5.1. Estrategia de Fortalezas – Oportunidades**

- Aprovechar que se es conocida y realizar promociones con facilidades de pago y aceptables tasas de interés.
- Continuar proveyendo una gran variedad de productos, con el fin de que los clientes puedan elegir.
- Firmar convenios con grandes agencias.

### **4.5.2. Estrategia Fortalezas – Amenazas**

- Enfocarse en incentivar a los empleados, asegurándolos.
- Analizar el crédito de la Empresa para modificarla de la manera en que los proveedores se sientan satisfechos y gusten al participar con nosotros.
- Establecer políticas de pago y cumplirlas.

- Enfocarse en mejorar la imagen física del almacén para que pueda ser un excelente ambiente de trabajo y atractivo para los clientes.

#### **4.5.3. Estrategia Debilidades – Oportunidades**

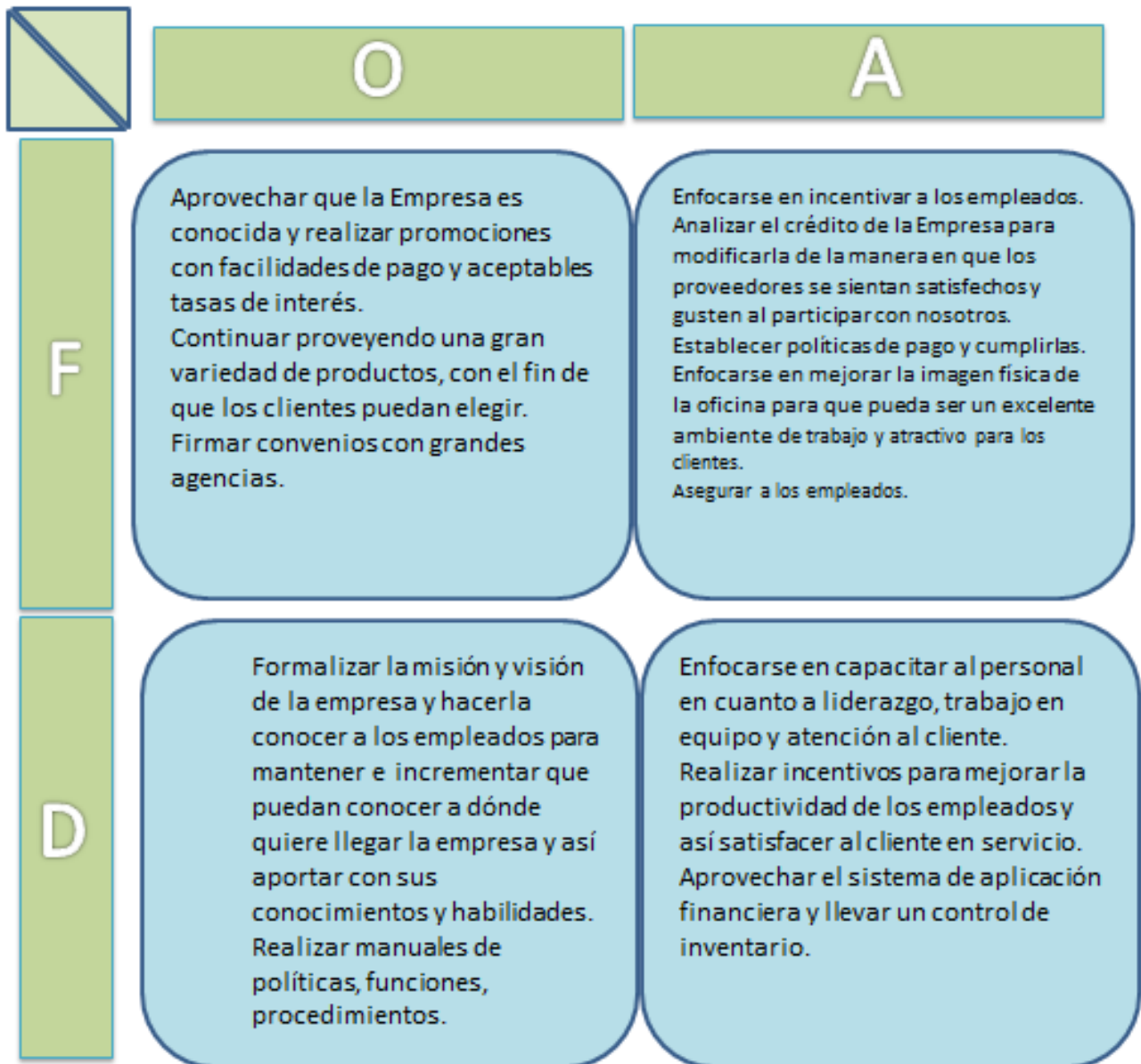
- Formalizar la misión y visión de la empresa y hacerla conocer a los empleados para mantener e incrementar que puedan conocer a dónde quiere llegar la empresa y así aportar con sus conocimientos y habilidades.
- Realizar manuales de políticas, funciones, procedimientos.

#### **4.5.4. Estrategia Debilidades – Amenazas**

- Enfocarse en capacitar al personal en cuanto a liderazgo, trabajo en equipo y atención al cliente.
- Realizar incentivos para mejorar la productividad de los empleados y así satisfacer al cliente en servicio.
- Aprovechar el sistema de aplicación financiera y llevar un control de inventario.



Figura 15. Matriz Analítica del FODA



Fuente: Realizado por los Autores

#### 4.6. Análisis del Mercado y la Competencia

Para realizar el análisis de la competencia se ha utilizado el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo nos ayuda a visualizar el poder de los proveedores, el poder de los compradores, el ingreso de nuevos competidores, la presencia de sustitutos y la intensidad de la competencia. A partir de este análisis, se llegó a las siguientes conclusiones:

**Ingreso de nuevos competidores:** El negocio no tiene nuevos competidores más de los ya existentes; este tipo de negocio tiene más competidores.

**Poder de los proveedores:** Sus principales proveedores son las Agencias de Publicidad entre ellas tenemos: Creacional, Publicitas, Public, Toro Fischer, Veritas, BBDO, Coletto, Mcan Erikson, Norlop, Rivas & Herrera, Mayo Publicidad, Kommunik, Punto99, Madian, etc. No existen restricciones impuestas por los proveedores a la empresa.

**Poder de los compradores:** Los clientes son un factor fundamental en el negocio y, por lo que el poder de decisión de ellos influye, debido a que existe mucha competencia en este tipo de negocio.

**Productos sustitutos:** Para los productos que ofrece, existen productos sustitutos pero de menor calidad y marcas no reconocidas como los cortos.

**Intensidad de la competencia:** El negocio tiene competencia agresiva en relación a los productos que ofrece; es decir que la intensidad de la competencia es alta.

#### **4.7. Análisis de los stakeholders**

Los Stakeholders son actores internos y externos. Los stakeholders internos están conformados por los accionistas, empleados, y, de forma general, por miembros que pertenecen a la organización y los stakeholders externos están formados por grupos externos a la organización como bancos, proveedores, clientes, etc.

**Tabla II. Stakeholders internos y externos.**

STAKEHOLDERS INTERNOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS
Gerente	Proveedores
Empleados	Clientes
Asesores	Gobierno

**Fuente:** Realizado por los autores.

Se procede a determinar cuáles son las necesidades de los stakeholders; de esta forma podremos establecer los objetivos, estrategias necesarias y mejorar la relación.

### **Gerente**

Luego de realizar la respectiva encuesta el gerente de la empresa se determinaron los siguientes requerimientos o necesidades del mismo:

- Altos márgenes de rentabilidad.
- Excelente funcionamiento de la empresa.
- Expandirse en el mercado.

El gerente considera que estos requerimientos son de vital importancia para así asegurar el crecimiento y a la vez satisfacción del cliente.

### **Empleado**

Luego de realizadas las respectivas preguntas a los empleados de la empresa se pudo identificar las siguientes necesidades:

- Pago a tiempo de los salarios.
- Salario justo.
- Buen ambiente de trabajo.
- Respeto de las normas laborales.
- Capacitaciones.
- Incentivos.
- Créditos Considerables

### **Clientes**

Para esto se realizo encuestas a clientes del establecimiento donde se determinó los siguientes requerimientos:

- El establecimiento más atractivo.
- Buena atención por parte del personal.
- Precio accesible.
- Tasa de interés accesible.

- Créditos considerables.

## **Proveedores**

Se procedió a encuestar al administrador acerca de los requerimientos de los proveedores; de esta forma se identificaron los siguientes requerimientos.

- Cumplimiento de pago en el tiempo estipulado.
- Créditos considerables.
- Llevar a cabo las condiciones establecidas entre ambas partes.

## **4.8. Declaración de Misión y Visión**

### **4.8.1. Declaración de la Misión Organizacional**

El desarrollo de la misión abarca tres elementos esenciales, los cuales son:

- **Cliente:** Se lo debe considerar como premisa de necesidad básica debido a que es quien va a considerar la posibilidad de hacer negocios con la empresa, es decir, quien comprará el producto.

- **Premisa de Valor:** Ésta va en función del valor fundamental del servicio, el cual cumplirá con los requerimientos del cliente.
- **¿Qué nos hace especiales?:** En este punto identificamos la manera de crear valor en los procesos, para así satisfacer los requerimientos del cliente.

A continuación se detallan interrogantes para determinar la misión de la organización:

- **¿A qué nos dedicamos?** Producción Audio Visual de comerciales de Televisión.
- **¿En qué nos diferenciamos?** Ofreciendo una diversidad de productos y nuestro valor agregado en nuestro trabajo es la creatividad.
- **¿Por qué y para qué lo hacemos?** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de los productos de calidad que ofrecemos.
- **¿Por quién lo hacemos?** La sociedad
- **¿Cómo lo hacemos?** Elaboración de comerciales atractivos, innovadores y de calidad partiendo de la creatividad y experiencia del equipo

Después de este análisis se desarrolló la misión de la organización.

### **Figura 16 Misión de la organización**



Atender las necesidades audiovisuales del mercado entregando a nuestros clientes una idea original y creativa que exprese la satisfacción de los mismos a través de una interpretación clara y precisa.

**Fuente: Realizado por los autores**

#### **4.8.2. Declaración de la visión organizacional.**

Este punto consiste un análisis futurista en un plazo de tiempo determinado, el cual por lo general es de 3 a 5 años.



Los aspectos a considerar para el desarrollo de la visión son los siguientes:

- Establecer un estado futuro y no sólo enfocarse a mejorar situaciones pasadas.
- Tenga relación con la misión establecida.
- Establecida como un reto, pero que sea viable y alcanzable.
- Desarrollada en términos claros y de forma resumida para que sea de fácil comprensión por cada uno de los miembros de la organización.

A continuación se presentan las interrogantes para determinar la visión de la organización:

- **¿Qué y cómo queremos ser dentro de 5 años?** Expandirnos en el mercado **¿cómo?** Abarcando un mayor segmento y abriendo sucursales en otras ciudades.
- **¿En qué nos queremos convertir?** En una empresa con alto prestigio y con posicionamiento en el mercado.
- **¿Para quién trabajaremos?** Para nuestros clientes y agencias.

- **¿En que nos diferenciaremos?** En la mejora continua de calidad, el precio, diversidad de ideas y productos.
- **¿Qué valores respetamos?** Respeto, Honestidad, Responsabilidad, Lealtad, Puntualidad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Compromiso.
- **¿Cómo lo lograremos?** Con perseverancia **¿haciendo qué?** Aplicando sistemas como herramienta de control. Después de este análisis se procede a declarar la visión organizacional.
- 

### **Figura 17 Visión Organizacional**



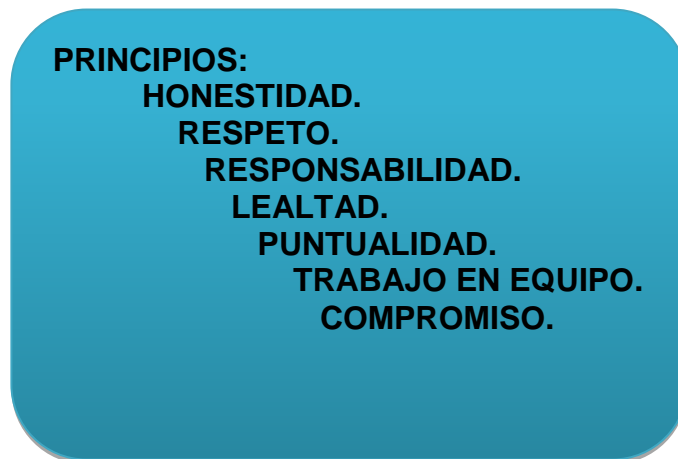
Posesionarnos en el mercado como los numero uno, sobrepasando las expectativas ofreciendo calidad, variedad de ideas y productos a nuestros clientes

**Fuente:** Realizado por los autores

#### **4.9. Declaración de los principios organizacionales**

La búsqueda de principios constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.

**Figura 18. Principios organizacionales**



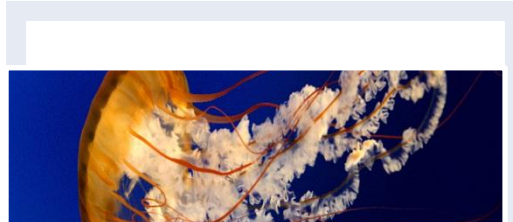
**Fuente:** Realizado por los autores

#### **4.10. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta, es decir que la empresa

ofrezca servicios con características particulares que sean más valoradas por la demanda. La propuesta de valor es:

**Figura 19. Propuesta de valor**



Ofrecer servicios audiovisuales de calidad y en variedad, con precios accesibles a su comodidad.

**Fuente:** Realizado por los autores.

**4.11. Temas Estratégicos.**

Los Temas Estratégicos son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial. Son componentes claves que formarán la estrategia de la empresa; líneas básicas de desarrollo de la organización. Es una compilación del análisis FODA, las necesidades de los stakeholders, de las cinco fuerzas de

Porter, la propuesta de valor y la declaración de la Misión, Visión y Principios.

Para identificar los temas estratégicos se ha realizado una lluvia de ideas sobre componentes que integrarán la estrategia de la empresa. A continuación se presentan los temas estratégicos planteados:

**Tabla III. Determinación de Temas Estratégicos.**

<b>DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATEGICOS</b>	
<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES</b>
<b>Incrementar rentabilidad</b>	<p>Reducir costos innecesarios en los procesos claves.</p> <p>Modificar el sistema de atención al cliente y creación de ideas.</p> <p>Implementar un adecuado control de inventario.</p>
<b>Incrementar la Productividad de los empleados</b>	<p>Capacitar al personal como en liderazgo, trabajo en equipo, etc.</p> <p>Incentivar al personal de manera remunerativa.</p> <p>Evaluar las necesidades de los empleados.</p> <p>Cumplir con los derechos de los empleados.</p>
<b>Incentivar el buen funcionamiento de la empresa</b>	<p>Establecer manuales de procedimiento, funciones y políticas, de manera formal.</p> <p>Implementar y supervisar los controles pertinentes.</p>
<b>Crear un buen ambiente de trabajo</b>	<p>Mejorar el ambiente físico de la empresa.</p> <p>Realizar reuniones donde los empleados puedan compartir momentos agradables como convivencias de integración.</p>

<b>Satisfacción del cliente</b>	Evaluar quejas recibidas y presentar soluciones inmediatas.
	Ofrecer a los clientes ideas innovadoras que se adapten a la estructura del producto que quieren lanzar al mercado.
	Mejorar de manera continua la atención al cliente.
<b>Ampliar el segmento de clientes</b>	Ofrecer ideas innovadoras.
	Realizar mejoras en políticas de crédito.
<b>Expansión en el mercado</b>	Evaluar periódicamente cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

**Fuente:** Realizado por los autores.

#### **4.11.1. Matriz de cobertura de los temas estratégicos**

Para determinar los temas estratégicos se procede a establecer la relación con los objetivos empresariales.

#### **4.11.2. Principales Objetivos Empresariales**

- a. Lograr una mayor participación en el mercado.
- b. Ser reconocidos a nivel nacional.
- c. Mantener un crecimiento empresarial y buen funcionamiento.
- d. Brindar una excelente atención a clientes y proveedores.
- e. Incrementar las ventas.
- f. Aumentar la rentabilidad

#### **4.11.3. Temas Estratégicos**

1. Incrementar rentabilidad.
2. Incrementar la Productividad de los empleados.
3. Incentivar el buen funcionamiento de la empresa.
4. Crear un buen ambiente de trabajo.
5. Satisfacción del cliente.
6. Ampliar el segmento de clientes.
7. Expansión en el mercado.

**Tabla IV. Matriz de determinación de Temas Estratégicos.**

POE \ TE	a.	b.	c.	d.	e.	f.	Suma
1.	2	2	4	1	1	5	15
2.	3	3	3	5	4	4	22
3.	3	3	5	4	2	3	20
4.	2	3	3	5	3	4	20
5.	4	4	3	5	4	4	24
6.	4	4	2	1	5	4	20
7.	5	4	3	2	1	1	16

**Fuente:** Realizado por los autores.

Los valores asignados en la matriz se detallan a continuación:

**Tabla V. Escala de relación.**

Escala	Relación
1	Baja
2	Media baja
3	Media
4	Media alta
5	Alta

**Fuente:** Realizado por los autores.

Luego del análisis de temas estratégicos se procedió a seleccionar los temas que influyen para el logro de los objetivos empresariales. Los temas con mayor puntuación se detallan a continuación:

- Incrementar la Productividad de los empleados.
- Incentivar el buen funcionamiento de la empresa.
- Crear un buen ambiente de trabajo.
- Satisfacción del cliente.
- Ampliar el segmento de clientes.

#### **4.12. Valores Organizacionales**

Los valores organizaciones son los principios por los cuales rige una organización sus operaciones.



Se procede a relacionar los valores con los temas estratégicos definidos anteriormente.

**Tabla VI. Matriz de determinación de Valores Organizacionales.**

Temas Estratégicos \ Valores	a. Incrementar la Productividad de los empleados.	b. Incentivar el buen funcionamiento de la empresa.	c. Crear un buen ambiente de trabajo.	d. Satisfacción del cliente.	e. Ampliar el segmento de clientes.	Suma
1. Respeto	4	5	5	5	5	24
2. Honestidad	4	5	4	5	5	23
3. Lealtad	4	3	4	5	5	21
4. Puntualidad	5	5	5	5	5	25
5. Responsabilidad	5	5	4	5	5	24
6. Trabajo en equipo	5	5	5	5	5	25
7. Compromiso	5	5	4	5	5	24

**Fuente:** Realizado por los autores.

Los valores asignados en la matriz se detallan a continuación:

**Tabla VII. Escala de relación.**

Escala	Relación
1	Baja
2	Media baja
3	Media
4	Media alta
5	Alta

**Fuente:** Realizado por los autores.

Una vez realizada la “Matriz de Determinación de Valores Organizacionales”, en su análisis se consideraron los de mayor puntaje, los valores organizacionales que tienen alta relación con los temas estratégicos se detallan a continuación:

- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso

## **CAPÍTULO V:**

### **5. TRASLADO AL BALANCE SCORECARD**

#### **5.1. Introducción**

Para la elaboración del cuadro de mando integral, se utilizará la información del enfoque estratégico, adaptando a cada una de las perspectivas, estableciendo objetivos estratégico, e indicadores de medición.

#### **5.2. Perspectivas Estratégicas**

Las perspectivas estratégicas son las que facilitarán a la empresa a agregar valor para satisfacer las necesidades de los integrantes de la misma, clientes, proveedores y cumpliendo con los reglamentos gubernamentales, las perspectivas a definir son: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

### **5.3. Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva se enfoca en la forma de medir la liquidez o rentabilidad de la empresa. Las propuestas de valor para esta perspectiva son:

- Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 7 meses.
- Incrementar el mercado estrato socioeconómico alto por lo menos en un 7% en 3 meses.
- Aumentar en un 5% cartera de clientes en 3 meses.

### **5.4. Perspectiva de Clientes**

Para determinar los objetivos estratégicos de los clientes, concerniente a propuestas de valor, las estrategias están basadas en los atributos que posee la empresa como son calidad, variedad, los mismos atributos la diferencian. A continuación se detallan las propuestas de valor para esta perspectiva:

- Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 3 meses
- Ofrecer una variedad y calidad de ideas definidas dentro de un servicio integrado y confiable.

### **5.5. Perspectiva de Procesos Internos**

Para determinar la propuesta de valor de esta perspectiva concerniente a los procesos internos de la empresa, se toma en consideración los procesos más importantes, los cuales son: Requerimiento de Cliente y Agencia y Cobranzas a Agencias. Las propuestas de valor para esta perspectiva incluyen:

- Elaborar manual de procedimientos en 5 meses.
- Elaborar un manual de políticas en 5 meses.
- Elaborar un manual de funciones en 5 meses.

### **5.6. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento.**

Esta perspectiva se enfoca en efectuar cambios en la organización, puesto que está basada en lo intangible de la empresa, tales como conocimientos,

habilidades del personal, cultura, valores y trabajo en equipo. Las propuestas de valor para esta perspectiva son:

- Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 4 meses.
- Elaborar un plan de capacitación en tiempo de 3 meses.
- Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 4 meses.
- Realizar cada mes evaluaciones de desempeño al personal.

### **5.7. Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.**

Después de haber definido los objetivos estratégicos de cada perspectiva, se procede a evaluar cada objetivo estratégico de acuerdo a los temas estratégicos, misión, visión y propuesta de valor de la empresa; mediante la matriz de cobertura de objetivos estratégicos.

Se seleccionará los objetivos estratégicos que estén relacionados en gran medida con los aspectos mencionados anteriormente.

El análisis se realizó junto con el administrador, donde se procedió a calificar cada objetivo estratégico con relación a la misión, visión, propuesta de valor y temas estratégicos, tomando en consideración la siguiente escala:

**Tabla VIII. Escala de relación.**

Escala	Relación
1	Baja
2	Media
3	Alta

**Fuente:** Realizado por los autores.

El análisis de la “Matriz de cobertura de objetivos estratégicos” Anexo N. 6; nos da como resultado la suma de cada objetivo.

Después de haber realizado el análisis y las observaciones correspondientes, se procede a detallar los objetivos estratégicos que tienen una alta relación con la estrategia de la empresa:

**Tabla IX. Perspectivas Estratégicas.**

<b>Objetivos de perspectivas</b>	<b>Financiera</b>	Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 7 meses. Incrementar el mercado estrato socioeconómico alto por lo menos a un 7% en 3 meses. Aumentar en un 5% cartera de clientes en 3 meses.
	<b>Cientes</b>	Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 3 meses. Ofrecer una variedad y calidad de ideas definidas dentro de un servicio integrado y confiable.
	<b>Procesos Internos</b>	Elaborar manual de procedimientos en 5 meses. Elaborar un manual de políticas en 5 meses. Elaborar un manual de funciones en 5 meses.
	<b>Aprendizaje y crecimiento.</b>	Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 4 meses. Elaborar un plan de capacitación en tiempo de 3 meses. Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 4 meses. Realizar cada mes evaluaciones de desempeño a todo el personal.

**Fuente:** Realizado por los autores.

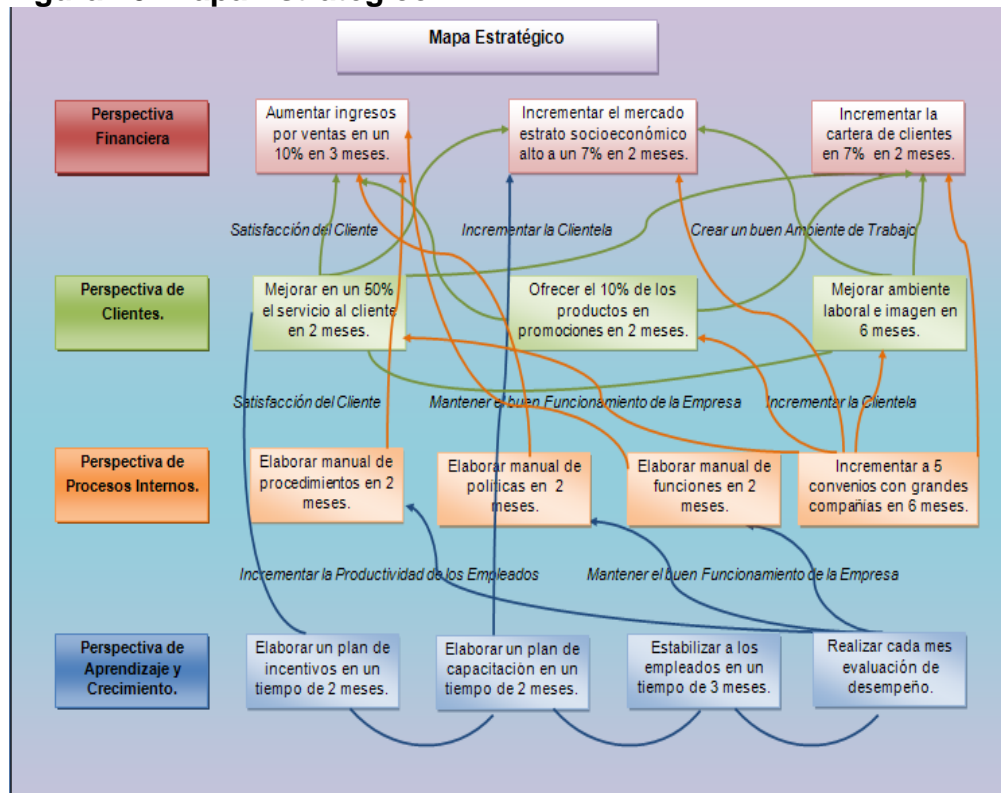
## 5.8. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación visual de los objetivos de organización y utiliza las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas agrupan los objetivos causa – efecto que permiten materializar las estrategias a corto, mediano y largo plazo. Estos mapas muestran las hipótesis,



representando los objetivos planteados y acciones que la empresa iniciará para crear valor. El mapa consiste en enlazar cada uno de los objetivos resultados de las perspectivas estratégicas. A continuación, se mostrará el mapa estratégico donde se encuentran las rutas estratégicas para los objetivos de esta empresa:

**Figura 20. Mapa Estratégico**



Fuente: Realizado por los autores.

### 5.9. Indicadores Estratégicos

Para la elaboración de la Matriz del Balanced Business Scorecard es indispensable poder medir los objetivos estratégicos con indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos. Para el este desarrollado se ha realizado fichas en las cuales se detallan las principales características de cada indicador.

Para cada objetivo seleccionado de la Matriz de Cobertura de Objetivos Estratégicos, se ha desarrollado uno o varios indicadores estratégicos.

A continuación se presenta los pasos para realizar la matriz de indicadores estratégicos definidos:

- Definir: Objetivo a medir.
- Aclarar: Lo que se desea conseguir.
- Conceptualizar: Qué necesito asegurar.
- Formular: Aplicar el KPI.

### **Perspectiva Financiera**

- Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 7 meses.

**Tabla X. Ficha de Indicador incremento de ingresos.**

FICHA DE INDICADOR N. 1	
Nombre del Indicador	Incremento de Ingresos
Objetivo	Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 7 meses.
Formula del calculo	$(\text{Ingresos mes actual}/\text{Ingreso mes anterior}) * 100$
Plazo	7 meses
Responsables	Gerente
Fuente de Captura	Base de datos-Informacion financiera
Frecuencia de Medicion	mensual
Nivel Base	5%

Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<5%	5%-7%	>7%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Este indicador mide de manera indirecta el incremento mensual de las ventas a través del incremento del ingreso, tomando en cuenta el ingreso que se obtiene debido a las ventas realizadas por la empresa, la evaluación se la realiza mensualmente.

- Incrementar el mercado de estrato socioeconómico alto por lo menos en un 7% en 3 meses.

**Tabla XI. Ficha de indicador mercado estrato socioeconómico alto.**

FICHA DE INDICADOR N. 2		
Nombre del Indicador	Mercado estrato socioeconomico alto	
Objetivo	Incrementar el mercado de estrato socioeconomico alto por lo menos en un 7% en 3 meses	
Formula del calculo	$(\text{Clientes de estrato socioeconomico alto} / \text{Total clientes}) * 100$	
Plazo	2 meses	
Responsables	Gerente	
Fuente de Captura	Base de datos-Informacion Clientes	
Frecuencia de Medicion	Bimestral	
Nivel Base	2%	
Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<2%	2%-5%	>5%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Para este indicador se tomará en cuenta el segmento de los clientes que se encuentran en estrato socioeconómico alto, puesto que para la empresa es importante incrementar este segmento y, para esto, va a realizar publicidades, promociones; y mejorar a imagen en cuanto a la apariencia y organización del almacén, la evaluación se realiza bimensualmente.

- Aumentar en un 5% cartera de clientes en 3 meses.

**Tabla XII. Ficha de indicador cartera de clientes.**

FICHA DE INDICADOR N. 3	
Nombre del Indicador	Cartera de clientes
Objetivo	Aumentar en un 5% cartera de clientes en 3 meses
Formula del calculo	$(\text{Clientes Nuevos} / \text{Total clientes}) * 100$
Plazo	3 meses
Responsables	Gerente
Fuente de Captura	Base de datos-Informacion Clientes
Frecuencia de Medicion	Mensual
Nivel Base	1%

Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<1%	1%-4%	>4%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Para medir este indicador se tomará en cuenta incremento mensual de los nuevos clientes, es así que se obtiene el porcentaje de incremento en cartera de clientes, cabe recalcar que el ingreso de los clientes se realiza una sola vez y estos llegan por referencias de otros clientes.

### **Perspectivas de Clientes**

- Mejorar en un 50 % el servicio al cliente en 3 meses.

**Tabla XIII. Ficha de indicador servicio al cliente.**

FICHA DE INDICADOR N. 4	
Nombre del Indicador	Servicio al cliente
Objetivo	Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 2 meses
Formula del calculo	$(\text{Quejas solucionadas} / \text{Total de Quejas}) * 100$
Plazo	3 meses
Responsables	Gerente, Contadoras
Fuente de Captura	Base de datos- Informacion Quejas
Frecuencia de Medicion	Mensual
Nivel Base	20%

Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<20%	20%-40%	>40%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Este indicador evalúa la satisfacción del cliente cuando se resuelve las quejas que se reciben de cada uno de los clientes. Para esto se tomará información de la base de datos en la cual se registrarán las quejas recibidas de clientes y la solución que se dio a cada una de ellas; esto se lo efectuará mensualmente.

- Ofrecer una variedad y calidad de ideas definidas dentro de un servicio integrado y confiable.

**Tabla XIV. Ficha de indicador de variedad y calidad de ideas definidas dentro de un servicio integrado y confiable.**

FICHA DE INDICADOR N. 5	
Nombre del Indicador	Mejorar calidad y variedad de ideas
Objetivo	Mejorar variedad de ideas
Formula del calculo	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes}) * 100$
Plazo	3 meses
Responsables	Gerente, Directores Generales
Fuente de Captura	Base de datos-Cuestionario satisfaccion clientes
Frecuencia de Medicion	Mensual
Nivel Base	10%

Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<10%	10%-30%	>30%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Para evaluar este indicador se tomará en cuenta la cantidad de clientes satisfechos en cuanto a la creatividad de ideas que ofrece la compañía este indicador se revisará mensualmente.

#### **Perspectiva de Procesos Internos**

- Elaborar manual de procedimientos en 5 meses.

**Tabla XV. Ficha de indicador formalización de procedimientos.**

FICHA DE INDICADOR N. 6	
Nombre del Indicador	Formalización de procedimientos
Objetivo	Elaborar manual de procedimientos en 2 meses
Formula del calculo	$(\text{Procedimientos Formalizados} / \text{Total de procedimientos}) * 100$
Plazo	2 meses
Responsables	Gerente, Contadora
Fuente de Captura	Manuales de procesos
Frecuencia de Medicion	Mensual
Nivel Base	20%

Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<20%	20%-40%	>40%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Este indicador evalúa el porcentaje de procedimientos formalizados que tiene la organización. Para realizar la medición se tomará en consideración el número de procedimientos identificados en la misma además de los procedimientos que se van formalizando; esta medición será realizada mensualmente.

- Elaborar manual de funciones en 5 meses.



**Tabla XVI. Ficha de indicador formalización de funciones.**

FICHA DE INDICADOR N. 7	
Nombre del Indicador	Formalización de funciones
Objetivo	Elaborar manual de funciones en 5 meses
Formula del calculo	$(\text{Funciones Formalizadas}/\text{Total de funciones}) * 100$
Plazo	5 meses
Responsables	Gerente, Contadora
Fuente de Captura	Manuales de funciones del personal
Frecuencia de Medicion	Mensual
Nivel Base	20%

Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<20%	20%-40%	>40%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Este indicador evalúa el porcentaje de funciones formalizadas que tiene la organización. Para realizar la medición se tomará en consideración el número de funciones identificados en la misma además de las funciones que se van formalizando; esta medición será realizada mensualmente.

- Elaborar manual de políticas en 5 meses.

**Tabla XVII. Ficha de indicador formalización de políticas.**

FICHA DE INDICADOR N. 8		
Nombre del Indicador	Formalización de políticas	
Objetivo	Elaborar manual de funciones en 5 meses	
Formula del calculo	$(\text{Políticas Formalizadas} / \text{Total de políticas}) * 100$	
Plazo	5 meses	
Responsables	Gerente, Contadora	
Fuente de Captura	Base de datos-Políticas definidas en la empresa	
Frecuencia de Medicion	Mensual	
Nivel Base	20%	
Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<20%	20%-40%	>40%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Este indicador evalúa el porcentaje de políticas formalizadas que tiene la organización. Para realizar la medición se tomará en consideración el número de políticas identificadas en la misma además de las funciones que se van formalizando; esta medición será realizada mensualmente.

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

- Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 4 meses.

**Tabla XVIII. Ficha de indicador motivar al personal.**

FICHA DE INDICADOR N. 9	
Nombre del Indicador	Motivar el personal
Objetivo	Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 2 meses
Formula del calculo	$(\text{Empleados motivados} / \text{Total de empleados}) * 100$
Plazo	2 meses
Responsables	Gerente, Contadora
Fuente de Captura	Base de datos-cuestionario empleados
Frecuencia de Medicion	Mensual
Nivel Base	20%

Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<20%	20%-40%	>40%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Para este indicador se tomarán como variables el número de empleados que ha sido motivado, lo cual será tomado de la base de datos – sueldo de empleados y el número de empleados en un término mensual.

- Elaborar un plan de capacitación para el personal en un tiempo de 3 meses.

**Tabla XIX. Ficha de indicador capacitación del personal.**

FICHA DE INDICADOR N. 10	
Nombre del Indicador	Capacitación del personal
Objetivo	Elaborar un plan de capacitación para el personal en un tiempo de 3 meses
Formula del calculo	$(\text{Empleados capacitados} / \text{Total de empleados}) * 100$
Plazo	3 meses
Responsables	Gerente, Contadora
Fuente de Captura	Base de datos-Capacitaciones
Frecuencia de Medicion	Mensual
Nivel Base	20%

Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<20%	20%-40%	>40%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Para la evaluación de este indicador se tomará en cuenta el número de empleados capacitados, el cual será tomado de la base de datos – capacitaciones, se realizará la evaluación mensualmente.

- Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 4 meses.

**Tabla XX. Ficha de indicador contratación del personal.**

FICHA DE INDICADOR N. 11	
Nombre del Indicador	Contratacion del personal
Objetivo	Estabilizar a los empleados mediante la contratacion formal en 4 meses
Formula del calculo	$(\text{Numero de contratos de empleados} / \text{Total de empleados}) * 100$
Plazo	4 meses
Responsables	Gerente, Contadora
Fuente de Captura	Base de datos-Empleados
Frecuencia de Medicion	Mensual
Nivel Base	20%

Semaforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<20%	20%-40%	>40%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Este indicador medirá el porcentaje de empleados que tienen contrato formal y gozan de todos los beneficios sociales, para esto se tomará en cuenta los contratos que han firmado los empleados y el número de empleados que tiene la organización.

- Realizar evaluaciones del personal cada mes.

**Tabla XXI. Ficha de indicador evaluación del personal.**

#### FICHA DE INDICADOR N. 12

Nombre del Indicador	Evaluacion del personal
Objetivo	Realizar evaluaciones del personal cada mes
Formula del calculo	$(\text{Numero de empleados evaluados} / \text{Total de empleados}) * 100$
Plazo	2 meses
Responsables	Gerente, Contadora
Fuente de Captura	Base de datos-Evaluaciones
Frecuencia de Medicion	Mensual
Nivel Base	20%

#### Semaforo

Rojo	Amarillo	Verde
<20%	20%-40%	>40%

**Fuente:** Realizado por los autores.

Este indicador medirá el porcentaje de empleados evaluados, para esto se tomará la información de la base de datos – Evaluaciones, este control se realizará mensualmente.

**Tabla XXII. Indicadores Estratégicos.**

Perspectiva	Objetivo	KPI		
FINANCIERA	Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 7 meses.	Incremento de ingresos	Incrementar ingresos por ventas en un 10% en 7 meses	Ingresos mes actual/Ingreso mes anterior
	Incrementar el mercado estrato socioeconómico alto por lo menos en un 7% en 3 meses.	Mercado estrato socioeconómico alto	Incrementar mercado estrato socioeconómico alto en un 7% en meses	Cientes de estrato socioeconómico alto/Total clientes
	Aumentar en un 5% cartera de clientes en 3 meses	Cartera de clientes	Aumentar en un 5% cartera de clientes en 2 meses	Cientes Nuevos/Total clientes
CLIENTES	Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 3 meses	Servicio al cliente	Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 3 meses	Quejas solucionadas/Total de Quejas
	Ofrecer una variedad y calidad de ideas definidas dentro de un servicio integrado y confiable.	Ofrecer ideas innovadoras	Ofrecer una variedad y calidad de ideas definidas dentro de un servicio integrado y confiable.	Cientes satisfechos/Total de clientes
PROCESOS INTERNOS	Elaborar manual de procedimientos en 5 meses.	Formalización de procedimientos	Elaborar manual de procedimientos en 5 meses.	Procedimientos Formalizados/Total de procedimientos
	Elaborar un manual de políticas en 5 meses.	Formalización de políticas	Elaborar un manual de políticas en 5 meses.	Funciones Formalizadas/Total de funciones
	Elaborar un manual de funciones en 5 meses	Formalización de funciones	Elaborar un manual de funciones en 5 meses	Políticas Formalizadas/Total de políticas
APRENDIZAJE Y RECONOCIMIENTO	Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 4 meses.	Motivar al personal	Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 4 meses.	Empleados motivados/Total de empleados
	Elaborar un plan de capacitación en tiempo de 3 meses.	Capacitación del personal	Elaborar un plan de capacitación en tiempo de 3 meses.	Empleados capacitados/Total de empleados
	Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 4 meses.	Contratación del personal	Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 4 meses.	Numero de contratos de empleados/Total de empleados
	Realizar cada mes evaluaciones de desempeño al personal.	Evaluación del personal	Realizar cada mes evaluaciones de desempeño al personal.	Numero de empleados evaluados /Total de empleados

**Fuente:** Realizado por los autores.

## 5.10. Iniciativas Estratégicas

- **Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 7 meses.**

Crear planes de ventas mensuales, para el control de los niveles de ingresos de la empresa, los mismos que serán evaluados por el gerente y los asesores contables de la compañía.

Realizar análisis de mercado para identificar los periodos bajos de las ventas, y así poder desarrollar estrategias de publicidad y promoción que soporten las temporadas poco rentables para la compañía.

- **Incrementar el mercado de estrato socioeconómico alto por lo menos en un 7% en 3 meses.**

Realizar un estudio exhaustivo del mercado socioeconómico alto para poder entregar el Reel<sup>7</sup> de la empresa a aquellas Agencias de publicidad y clientes directos que deseamos que se categoricen como

---

<sup>7</sup> Es un currículum audiovisual realizado para promocionar y ser el escaparate de proyectos o trabajos. Este vídeo se presenta a las empresas que buscan gente especializada en un tema en concreto.



clientes de la compañía objeto de estudio, ofreciendo promociones y descuentos a los mismos.

- **Aumentar en un 5% cartera de clientes en 3 meses.**

Mejorar el Servicio a clientes a través de capacitaciones periódicas.

Mejorar los acuerdos y cumplimiento de compromisos evaluando la calidad y nivel de satisfacción de los clientes, mencionados datos lo obtendremos a través de nuestra pagina se sugerencias en la web.

Formulando ofertas, descuentos y promociones para nuestros clientes, las cuales se fundamentaran en la cantidad de proyectos realizados, por realizar y tomando en cuenta el factor económico.

- **Mejorar en un 50 % el servicio al cliente en 3 meses.**

Analizar de manera semanal las sugerencias y quejas enviadas por nuestros clientes a través de la página web o del buzón de sugerencias y quejas.

Capacitar a nuestros trabajadores sobre el servicio, trato y comunicación con los clientes de la Organización con el fin de mejorar aquellas quejas y sugerencias expresada por los mismos.

Incentivar a los colaboradores de la compañía a través de méritos y premiaciones con el fin de que en su labor diaria pueda cumplir con los objetivos de la empresa.

- **Ofrecer una variedad y calidad de ideas definidas dentro de un servicio integrado y confiable.**

Evaluar una vez finalizado y entregado el proyecto la satisfacción del cliente con respecto a las ideas, la creatividad y calidad con respecto a los requerimientos de agencia o cliente.

Realizar una reunión mensual con los creativos y directivos de la compañía, con el fin de conocer sus necesidades y evaluar el desempeño de los trabajos realizados con los clientes, a fin de buscar solución a nuevos retos que se presenten para la empresa objeto de estudio.

- **Elaborar manual de procedimientos en 5 meses.**

Conocer los objetivos que son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto

los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

- **Elaborar manual de funciones en 5 meses.**

Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos. Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

- **Elaborar manual de políticas en 5 meses.**

Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias. Se proporcionara un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los

asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.

Se proporciona un marco de acción dentro del cual la administración puede operar libremente. Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.

Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

- **Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 4 meses.**

De acuerdo a lo establecido por la administración se llevara de la siguiente manera:

Para el departamento de Compra se fijara como objetivo alargar el plazo del crédito, si está en 30 días en promedio debes subirlo a 40 en promedio y si se mantiene así los siguientes 6 meses, tiene derecho a un bono del 10% del total de compras del mes, cuando baje de ese objetivo no lograrán bono.

En cobranza igual debes reducir los días de cartera, por  
En contabilidad se fijara un costo objetivo del 15%, si  
el costo sube no hay bono. El gerente debe identificar  
por donde se pierde el dinero y que medidas se deben  
tomar para bajar el costo.  
El departamento de ventas se llevarían un incentivo a  
su comisión por las ventas que haga a nuevo clientes  
que no aparezcan dentro de la cartera de clientes  
antiguos y que haya desarrollado el mismo.  
La Gerencia de administración se llevaría un bono  
semestral, por lograr mantener el costo dentro de los  
parámetros fijados. De esta manera presiona a cada  
área en el cumplimiento de sus objetivos

- **Elaborar un plan de capacitación para el personal en un tiempo de 3 meses.**

Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y con  
ello, al incremento de la productividad y rendimiento de  
la atención en el hospital. Mejorar la interacción entre  
los trabajadores y con ello, a elevar el interés por el  
aseguramiento de la calidad en el servicio que se  
brinda.

Satisfacer los requerimientos futuros de la compañía en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y con ello, a elevar la moral de trabajo. Mantener al trabajador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

- **Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 4 meses.**

El proceso de selección de empleados que se realiza en conjunto con el gerente de la empresa y el gerente de departamento que solicita personal., luego de realizar las pruebas de selección y tener al candidato para ocupar la vacante, le hará saber al mismo que pasara por un periodo de prueba con remuneración de tres meses, pasado este periodo todo personal deberá formalizar el contrato indefinido con la compañía, gozando de los beneficios sociales que establece la ley y demás otorgados por la compañía este proceso se

realizara con el fin de obtener personal que se adapte a los requerimientos de la compañía y cumpla con las políticas implantadas por la misma.

- **Realizar evaluaciones del personal cada mes.**

Finalizada la capacitación se realizaran pruebas a los empleados para medir su nivel de desarrollo laboral, medir la productividad de cada empleado en cada proyecto para poder determinar sus debilidades y ayudarles a superarlas o minimizarlas.

El gerente de cada departamento realizara evaluaciones mensuales a los empleados a su cargo con el objetivo de poder medir su desempeño dentro de la compañía.

## CAPÍTULO VI:

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- La estrategia está enfocada en ofrecer Ideas creativas a elección del cliente, además de satisfacer las necesidades del cliente, y así incrementar las ventas y la cartera de clientes, considerando un nivel mínimo de cartera incobrable.
- Uno de los aspectos más importantes es la satisfacción al cliente lo cual implica también incentivar el buen funcionamiento de la empresa, crear un buen ambiente de trabajo e incrementando la productividad de los empleados, mediante incentivos y capacitaciones y así ampliar el mercado.
- Los objetivos estratégicos definidos se han realizado considerando todos los puntos de estudio necesarios para



lograr el crecimiento continuo que la empresa anhela, el cual se lo va a medir mediante indicadores.

- Para un eficiente control se debe evaluar los kpi de cada uno de sus respectivos objetivos estratégicos, los recursos y costos que requieren cada uno, de manera que se cumplan a nivel total para satisfacción de la empresa.
- Para cada uno de los indicadores estratégicos se desarrolló una ficha en la cual se detalla información como medida base, unidad, fuente de captura de datos, responsable así como la frecuencia de medición, mediante los cuales se va a establecer el grado de mejora en la implementación del cuadro de mando integral.
- La misión y visión no se encuentran documentadas por lo que los empleados no conocen hacia dónde se dirige la empresa, tampoco cuentan con manual de procedimientos, políticas ni funciones por lo que tiende a duplicar el trabajo o en muchas ocasiones a quien reportar su trabajo.

- Para lograr el buen funcionamiento de la organización la administración formalizará procedimientos, funciones, políticas, misión, visión, valores corporativos, objetivos empresariales.
- El personal no se encuentra capacitado, motivo por el cual las actividades se desarrollan dependiendo de lo que diga el gerente y el tipo de actividad que este prorrogado de realizar.
- No existe una persona que controle las cobranzas, puesto que esta función sólo la realiza la persona encargada de la elaboración del presupuesto, el mismo que sólo lo realizaba cuando se lo solicitaba gerencia.
- La falta de control de inventario ha sido causa fundamental de la pérdida de ciertos bienes pertenecientes a la empresa.
- Los colaboradores no se sienten motivados por la falta de incentivos y de no contar con la afiliación al seguro social por parte de la empresa.
- La empresa ha sufrido la pérdida de proveedores por el incumplimiento con la fecha de pagos.

- Muchos clientes no son puntuales en el momento de cancelar de acuerdo a la fecha de créditos, ya que no cuentan con un personal que se encargue de la cobrabilidad de la cartera.
- La mala organización de los departamentos no permite la optimización del tiempo y la buena comunicación entre los mismos, generando retrasos en la entrega de trabajos y sus respectivos procedimientos.
- La empresa no cuenta con estrategias o planes de ventas, sólo se espera requerimientos o cotizaciones de clientes o agencias ya conocidas.

## **6.2.Recomendaciones**

- Los kpi deben ser evaluados en el tiempo estipulado con el objetivo de obtener información real, que sean comparables y así dicha información sea de gran apoyo al momento de tomar decisiones.
- Los kpi además deben de ser diseñados de manera que sean de fácil comprensión y que no se presten a interpretaciones erróneas.

- Realizar un control adecuado de los objetivos definidos, e identificar los objetivos que se van cumpliendo y qué resultados reflejan dentro de la organización.
- Revisar periódicamente los objetivos estratégicos sujetos a medición mediante los kpi, puesto que debido al crecimiento del negocio es necesario.
- Mejorar la apariencia de la oficina y considerar la reorganización de los departamentos para lograr mayor eficiencia en los procesos y optimizar el tiempo para cumplir con las metas propuestas.
- Realizar un control de inventario para minimizar los riesgos de fuga de inventario, además de implementar cámaras de seguridad dentro del almacén y bodega.
- Organizar un plan periódico de capacitación a los empleados y de adiestramiento para los nuevos empleados con el fin, de que cumplan con sus funciones de forma eficiente y efectiva, optimizando tiempo, recursos y mano de obra.
- Afiliar a los trabajadores al Seguro Social, Beneficiarlos con incentivos por cumplimientos de objetivos, realizar

integraciones para mejorar la relación entre los colaboradores de la Empresa.

- Segregar la función de cobranzas para que una persona se encargue en su totalidad de la cartera. Con el objetivo de cumplir con las obligaciones que genere el contrato de Publicidad Audiovisual.
- Segregar la función de ventas, con el objetivo de que se establezca un plan de ventas, que ayude al crecimiento de la Empresa.
- Realizar una política de planificación de pagos a proveedores para evitar tener inconvenientes con ellos, así como la pérdida de los mismos.
- Documentar la visión, misión objetivos, estrategias, y elaborar los manuales de Procedimientos y funciones de la Empresa, con el fin de que los empleados y la administración conozcan los niveles jerárquicos, y las operaciones que cada uno debe de cumplir.

**A**

**N**

**E**

**X**

**O**

**S**

# Anexo 1 Cuestionario de empleados

## Encuesta para los empleados

No. De Cuestionario:

--	--

Puesto: \_\_\_\_\_ Horario: 1) Mañana 2) Tarde

Sección: a) caballero b) niño c) dama

### II. SECCIÓN: RELACIÓN CON EL JEFE

Q1. ¿Me gusta trabajar bajo las ordenes de un jefe directo?

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

Q2. ¿Mi jefe establece objetivos realistas?

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

Q3. ¿Mi superior es respetuoso conmigo?

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

Q4. ¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo?

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

Q5. ¿Cuándo mi superior le llama la atención a alguien, lo hace con justicia?

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

Q6. ¿Cuándo tengo problemas personales mi jefe es accesible?

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

**Q7.¿Mi encargado exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?**

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

**Q8.¿La comunicación con mi encargado es positiva?**

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

---

**III. SECCIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

**Q9.¿La empresa cuenta con cursos de capacitación ?**

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

**Q10.¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo?**

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

**Q11. Todos los dependientes, sin importar su puesto de trabajo, ¿reciben cursos de capacitación?**

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

**Q12.¿Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para mi desarrollo laboral?**

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

**Q13.¿Me gusta recibir cursos de capacitación?**

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

**Q14.¿La empresa demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal ?**

- 5) Totalmente de acuerdo      4) De acuerdo      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo      1) Totalmente en desacuerdo

---

**V. SECCIÓN: SATISFACCIÓN**

**Q26.¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de una gran empresa?**

- 5) Muy insatisfecho      4) Insatisfecho      3) Medianamente satisfecho      2) Satisfecho      1) Muy satisfecho

**Q27.¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo y las prestaciones que recibes?**

- 5) Muy insatisfecho      4) Insatisfecho      3) Medianamente satisfecho      2) Satisfecho      1) Muy satisfecho

**Q28.¿Te sientes satisfecho por el trabajo que realizas en la tienda?**

- 5) Muy insatisfecho      4) Insatisfecho      3) Medianamente satisfecho      2) Satisfecho      1) Muy satisfecho

**Q29.¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?**

- 5) Muy insatisfecho      4) Insatisfecho      3) Medianamente satisfecho      2) Satisfecho      1) Muy satisfecho

**Q30.¿Estas satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente?**

- 5) Muy insatisfecho      4) Insatisfecho      3) Medianamente satisfecho      2) Satisfecho      1) Muy satisfecho



---

**Q15. ¿Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

XX

**IV. SECCIÓN: COMUNICACIÓN**

**Q16. ¿La información de los tableros de avisos o corchos me proporciona información útil sobre mi trabajo?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

**Q17. ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi departamento?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

**Q18. ¿Las juntas de trabajo son interesantes y amenas?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

**Q19. ¿Sería interesante contar con un boletín informativo que me proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

**Q20. ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

**Q21. ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

**Q22. ¿La comunicación con el personal del departamento al que pertenezco es positiva?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

**Q23. ¿El flujo de información en mi área de trabajo es adecuado?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

**Q24. ¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo

**Q25. ¿La comunicación entre empleados es positiva?**

- 5) Totalmente de acuerdo                      4) De acuerdo                      3) Medianamente de Acuerdo  
2) En desacuerdo                              1) Totalmente en desacuerdo



## Anexo 2 Cuestionario de satisfacción del cliente

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- 1 = nada de acuerdo  
 2 = en desacuerdo  
 3 = indiferente  
 4 = de acuerdo  
 5 = muy de acuerdo

Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada

	1	2	3	4	5	NS/NC
1. La unidad /servicio realiza la labor esperada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Cuando acudo al Servicio/unidad sé que encontraré las mejores soluciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el servicio/unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El personal da una imagen de honestidad y confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Cuando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El servicio /unidad informa de forma clara y comprensible a los usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otros Servicios de la UCO para facilitar su labor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. El Servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. El Servicio ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas visitas al mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo 3 Distribución de frecuencia – fuga de inventario.

Fuga de Inventario - Causas				
Causas	Frecuencia	F.Acumulada	F. Relativa	R. Acumulada
No existe video cámara	5	5	0,14	0,14
Baja remuneración	5	10	0,14	0,29
Mal ambiente laboral	5	15	0,14	0,43
Empleados no asegurados	5	20	0,14	0,57
No existe registro codificado	5	25	0,14	0,71
Falte de capacitación	4	29	0,11	0,83
Falta de intensivos	2	31	0,06	0,89
Consume tiempo	2	33	0,06	0,94
No existe sistema biométrico	2	35	0,06	1,00
Suma	35		1,00	

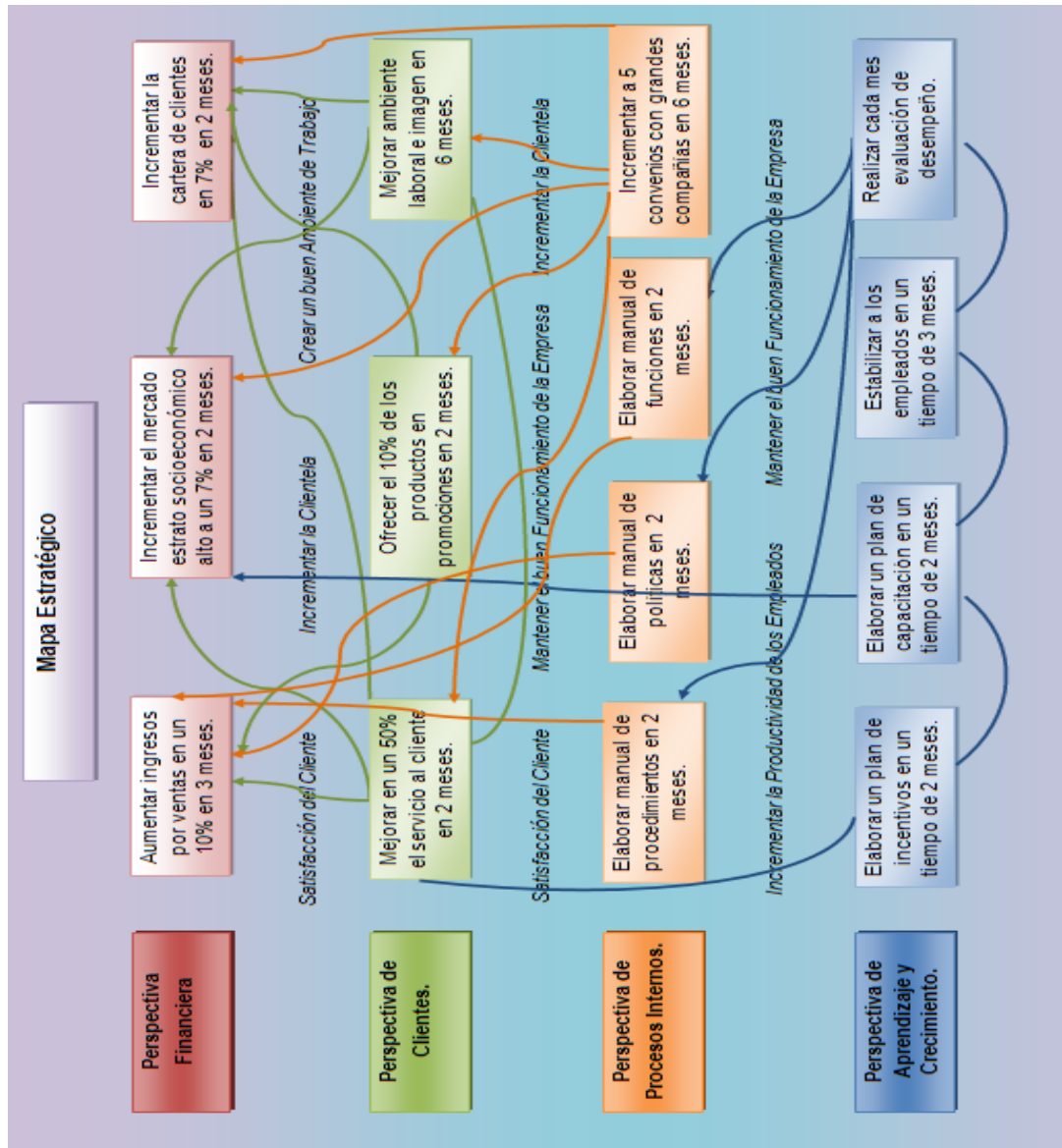
#### Anexo 4. Distribución de frecuencia – cumplimiento parcial de objetivos y metas

Cumplimiento parcial de objetivos y metas				
Causas	Frecuencia	F.Acumulada	F. Relativa	R. Acumulada
Deficiente comunicación entre jefe y subordinado	7	7	0,15	0,15
Baja remuneración	5	12	0,10	0,25
Empleados no asegurados	5	17	0,10	0,35
Mal ambiente laboral	5	22	0,10	0,46
El resultado de las utilidades son primordiales	5	27	0,10	0,56
Procedimientos no Formales	5	32	0,10	0,67
Falta de capacitación	4	36	0,08	0,75
No existe manual de funciones	4	40	0,08	0,83
Políticas no definidas	4	44	0,08	0,92
Falta de intensivos	2	46	0,04	0,96
Misión y Visión no formalizadas	2	48	0,04	1,00
Suma	48		1,00	

## Anexo 5. Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

Misión	Vision	Propuesta de valor	Temas estratégicos	Incentivar el buen funcionamiento de la empresa	Crear un buen ambiente de trabajo	Satisfacción del cliente	Ampliar el segmento de clientes	Suma
Atender las necesidades audiovisuales del mercado entregando a nuestros clientes una idea original y creativa que exprese la satisfacción de los mismos a través de una interpretación clara y precisa.	Posesionarnos en el mercado como los sobrepasando las expectativas ofreciendo calidad, variedad de ideas y productos a nuestros clientes	Ofrecer servicios audiovisuales de calidad y en variedad, con precios accesibles a su comodidad.	Incrementar rentabilidad	Incrementar la productividad de los empleados				
<b>Perspectiva Financiera</b>								
Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 7 meses.	3	3	3	3	2	3	3	25
Incrementar el mercado estrato socioeconómico alto por lo menos en un 7% en 3 meses.	3	2	2	2	1	2	2	20
Aumentar en un 5% cartera de clientes en 3 meses	3	2	3	3	3	3	3	26
<b>Perspectiva Clientes</b>								
Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 3 meses	3	2	3	3	2	3	3	25
Ofrecer una variedad y calidad de ideas definidas dentro de un servicio integrado y confiable.	3	3	3	3	2	1	2	22
<b>Perspectiva de procesos internos</b>								
Elaborar un manual de procedimientos en 5 meses.	3	2	1	2	3	3	2	21
Elaborar un manual de políticas en 5 meses.	3	2	1	2	1	3	3	20
Elaborar un manual de funciones en 5 meses	3	2	3	2	2	3	2	23
<b>Perspectivas de aprendizaje y crecimiento</b>								
Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 4 meses.	3	1	2	2	3	2	1	17
Elaborar un plan de capacitación en tiempo de 3 meses.	2	2	2	2	3	2	1	17
Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 4 meses.	2	3	2	2	3	1	1	17
Realizar cada mes evaluaciones de desempeño al personal.	2	2	2	2	3	2	2	18

## Anexo 6. Mapa Estratégico



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Gutiérrez PulidoHumberto.  
“Calidad Total y Productividad”  
2011, Abril 20
- [2] Universidad de Sonora - México.  
“Programa de las 5”S” aplicado en una Tapicería Artesanal”  
2011, Mayo 17
- [3] Fundación Valenciana de la Calidad - España  
“Mayor Productividad - Mejor Lugar de Trabajo”  
2011, Junio13
- [4] CGE Consulting  
“Curso 5S. Preparando los Multiplicadores”  
2011, Julio 21