



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

**“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DEDICADA AL ASESORAMIENTO CONTABLE, TRIBUTARIO
Y LEGAL”**

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

JUAN ALEXANDER BORBOR YAGUAL

GUAYAQUIL – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por darme salud y permitir llevar a cabo este proyecto de graduación.

A mis padres, que durante el tiempo que estuve estudiando supieron darme todo el apoyo económico y moral para no rendirme y llegar al objetivo de graduarme en esta prestigiosa institución.

A mi tutora M.Sc. Sandra Vergara por brindarme su apoyo, supervisión y conocimientos en la formulación, desarrollo y aprobación de este proyecto de graduación.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral, que mediante el equipo profesional de profesores, impartieron sus conocimientos y formaron mi carrera profesional.

A mi grupo de estudio y amigos que me acompañaron en esta etapa de crecimiento profesional y personal.

En general a todas las personas que contribuyeron de una u otra forma al cumplimiento de mi objetivo.

Juan Borbor Yagual

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de graduación a mi familia: padres y hermanos, porque cada uno supo aconsejarme y ayudarme para poder finalizar mis estudios de pregrado, además de todo el esfuerzo que ellos realizaron durante esta etapa.

A todos mis amigos que me brindaron su apoyo en todas las materias de la malla curricular de la carrera.

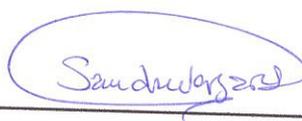
A las personas en general que me ayudaron en todo este proceso de formación profesional.

Juan Borbor Yagual

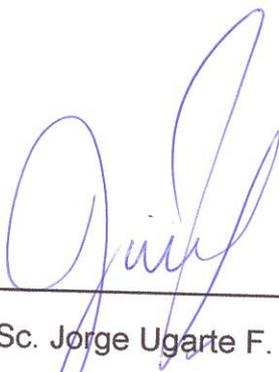
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



**M.Sc. Dalton Noboa M.
Presidente del Tribunal**



**M.Sc. Sandra Vergara G.
Directora del Proyecto de
Graduación**



**M.Sc. Jorge Ugarte F.
Vocal del Tribunal**

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, me corresponde exclusivamente; y es patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Alexander Borbor Yagual', is written over a horizontal line.

Juan Alexander Borbor Yagual

RESUMEN

El presente trabajo trata del “Diseño del Cuadro de Mando Integral aplicado a una empresa que se dedica al asesoramiento contable, tributario y legal” que permite definir indicadores para los principales objetivos estratégicos y poder medir la eficacia y eficiencia de los mismos.

En el capítulo 1 se muestra una descripción general de la compañía, desde su creación, actividades y funcionamiento, además se establece la problemática de la compañía conjuntamente con los objetivos del presente trabajo de graduación.

En el capítulo 2 se define el marco teórico, es decir, todos los conceptos a utilizar durante el desarrollo del Cuadro de Mando Integral con cada una de sus características.

En el capítulo 3 se define la planeación estratégica : misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estructura organizacional y estrategia organizacional, además al no tener procesos definidos se procedió al levantamiento de procesos, formular la cadena de valor, definir el mapa de procesos y establecer los flujogramas de cada proceso con la respectiva ficha del proceso.

En el capítulo 4 se desarrolla el Cuadro de Mando Integral, se priorizan los principales objetivos estratégicos y establecen los indicadores de gestión para cada uno con la respectiva ficha de indicador.

En el capítulo 5 se procede a plantear las conclusiones y recomendaciones en base a la información procesada y planteada a lo largo de este proyecto de graduación terminado. Luego se presentan la bibliografía y los anexos utilizados en el desarrollo del tema, en donde encontrará la información adicional requerida.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVI

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	1
1.2. BASE LEGAL	1
1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.....	2
1.4. SITUACIÓN INICIAL	4
1.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO	5

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	6
2.2. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS DE CALIDAD	17
2.3. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	17
2.4. ORIGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	20
2.5. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
2.6. BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
2.7. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	22
2.8. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	24
2.9. INDICADORES DE GESTIÓN	26

CAPÍTULO 3

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	29
3.1. DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	29
3.2. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS	38
3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	46
3.4. PROBLEMAS Y CAUSAS PARA SER SOLUCIONADAS	66
3.5. PLAN DE ACCIÓN	70

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	72
4.1. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	72
4.2. MAPA ESTRATÉGICO	75
4.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS	76

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1. CONCLUSIONES.....	92
5.2. RECOMENDACIONES	94

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
---	-----------

ANEXOS.....	98
--------------------	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Cadena de Valor	14
Figura 2.2. Mapa de Procesos	15
Figura 2.3. Representación del Cuadro de Mando Integral.....	22
Figura 3.1. Estructura Organizacional de Consultora Cía. Ltda.	35
Figura 3.2. Matriz Influencia – Poder	37
Figura 3.3. Resultados Encuesta Satisfacción de Clientes	39
Figura 3.4. Resultados Encuesta Satisfacción Laboral	44
Figura 3.5. Cadena de Valor	46
Figura 3.6. Mapa de Procesos	47
Figura 3.7. Diagrama de Flujo Planeación Estratégica	48
Figura 3.8. Ficha del Proceso Planeación Estratégica.....	49
Figura 3.9. Diagrama de Flujo Captación de Clientes.....	50
Figura 3.10. Ficha del Proceso Captación de Clientes	51
Figura 3.11. Diagrama de Flujo Asesoría y Servicios Tributarios – Pag. 1 ..	52
Figura 3.12. Diagrama de Flujo Asesoría y Servicios Tributarios – Pag. 2 ..	53
Figura 3.13. Ficha del Proceso Asesoría y Servicios Tributarios	54
Figura 3.14. Diagrama de Flujo Outsourcing Contable – Pag. 1	55
Figura 3.15. Diagrama de Flujo Outsourcing Contable – Pag. 2.....	56
Figura 3.16. Diagrama de Flujo Outsourcing Contable – Pag. 3.....	57
Figura 3.17. Ficha del Proceso Outsourcing Contable.....	58
Figura 3.18. Diagrama de Flujo Auditoría y Revisiones Especiales	59
Figura 3.19. Ficha del Proceso Auditoría y Revisiones Especiales.....	60
Figura 3.20. Diagrama de Flujo Contratación de Personal	61
Figura 3.21. Ficha del Proceso Contratación de Personal	62
Figura 3.22. Diagrama de Flujo Capacitación de Personal	63
Figura 3.23. Ficha del Proceso Capacitación de Personal.....	64

Figura 3.24. Diagrama de Ishikawa de Procesos no Documentados	65
Figura 3.25. Diagrama de Ishikawa de Mala Planificación	67
Figura 4.1. Mapa estratégico de Consultora Cía. Ltda.....	71
Figura 4.2. Indicador: Presentación de Estados Financieros	72
Figura 4.3. Indicador: Impuestos declarados	73
Figura 4.4. Indicador: Rentabilidad	74
Figura 4.5. Indicador: Atención al cliente	75
Figura 4.6. Indicador: Adhesión de clientes	76
Figura 4.7. Indicador: Prevención de errores	77
Figura 4.8. Indicador: Copias de seguridad	78
Figura 4.9. Indicador: Capacitación.....	79
Figura 6.1. Encuesta a Empleados – Página 1	86
Figura 6.2. Encuesta a Empleados – Página 2	87
Figura 6.3. Encuesta a Empleados – Página 3	88
Figura 6.4. ¿Existe organigrama o estructura donde se especifique el nivel jerárquico de la compañía?.....	89
Figura 6.5. ¿Tiene conocimiento misión de la compañía?	89
Figura 6.6. ¿Tiene conocimiento visión de la compañía?	90
Figura 6.7. ¿Tiene conocimiento de los objetivos, políticas o metas de la compañía?	90
Figura 6.8. ¿Tiene conocimiento de los objetivos, políticas o metas de la compañía?	91
Figura 6.9. ¿La compañía ha puesto a su disposición un manual de procesos?	91
Figura 6.10. Desarrollar la planeación estratégica ayudaría a un mejor desempeño de los trabajadores.....	92
Figura 6.11. El organigrama ayuda a establecer la jerarquía de la compañía.	92
Figura 6.12. La inducción que se les da a los empleados es la adecuada para entender las funciones encomendadas.	93

Figura 6.13. El manual de procesos es indispensable porque establece el procedimiento óptimo para realizar las actividades del área. ..	93
Figura 6.14. Los indicadores ayudan a medir la efectividad y la eficiencia de las operaciones.....	94
Figura 6.15. La aplicación de controles en las actividades claves ayuda a velar por el cumplimiento correcto de las mismas.	94
Figura 6.16. Manual de funciones y responsabilidades ayuda a entender las funciones establecidas a cada empleado.	95
Figura 6.17. Los instrumentos de trabajo son los adecuados para realizar las actividades.....	95
Figura 6.18. El área de trabajo asignado es el adecuado para desempeñar las actividades.	96
Figura 6.19. La comunicación con los jefes inmediatos o compañeras de trabajo es fluida o es la adecuada en caso de necesitar colaboración de los mismos.....	96
Figura 6.20. Encuesta satisfacción de Clientes	97
Figura 6.21. Solución de problemas.....	98
Figura 6.22. Solución de problemas.....	98
Figura 6.23. Servicio rápido, a tiempo y exacto.	99
Figura 6.24. Buen trato.	99
Figura 6.25. Encuesta satisfacción laboral.....	100
Figura 6.26. Compromiso con el crecimiento de la empresa.	101
Figura 6.27. Los sueldos y salarios son competitivos.	101
Figura 6.28. Posibilidades de crecimiento profesional.	102
Figura 6.29. Estabilidad laboral.....	102
Figura 6.30. Existe capacitación constante.....	103
Figura 6.31. Proporcionan todos los implementos para desarrollar las actividades encomendadas.	103
Figura 6.32. Buena comunicación con los jefes inmediatos.....	104
Figura 6.33. Indicador F1 Presentación de Estados Financieros	105

Figura 6.34. Indicador F2 Impuestos Declarados.....	106
Figura 6.35. Indicador F3 Rentabilidad	107
Figura 6.36. Indicador C1	108
Figura 6.37. Indicador C2 Adhesión de Clientes	109
Figura 6.38. Indicador PI1 Prevención de Errores	110
Figura 6.39. Indicador PI2 Copias de Seguridad.....	111
Figura 6.40. Indicador AC1 Capacitación.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Análisis FODA	11
Tabla 2.2. Simbología del Diagrama de Flujo.....	18
Tabla 3.1. Análisis F.O.D.A.	36
Tabla 3.2. Procesos de Consultora Cía. Ltda.	45
Tabla 3.3. Plan de Acción: Procesos no documentados	69
Tabla 3.4. Plan de Acción: Mala planificación del trabajo.....	70
Tabla 4.1. Priorización de Objetivos	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Análisis de los Empleados	99
Anexo 2 Análisis de los Clientes	110
Anexo 3 Análisis de Satisfacción Laboral	113

INTRODUCCIÓN

A medida que transcurre el tiempo las empresas van adoptando nuevas metodologías para aumentar la productividad y para satisfacer las necesidades de los clientes, siendo estos importantes para el crecimiento organizacional. En muchas compañías es difícil implementar estos tipos de metodologías debido a que no existe personal capacitado para implementarla, incurre en costos altos, no se tienen los recursos necesarios para la implementación, existe resistencia al cambio. Sin embargo, es de alta importancia desarrollarlas para el mejoramiento continuo.

Una de estas metodologías es el Cuadro de Mando Integral (CMI) que es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la organización en un sistema coherente de indicadores, que monitorean las actividades del día a día y miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos así como la eficiencia y eficacia de los mismos.

Con la implementación del CMI se pretende alinear a la gestión estratégica mediante el uso de herramientas como el mapa estratégico, sistema de indicadores, y las iniciativas estratégicas que son acciones puntuales a tomas. El CMI se puede emplear en todo tipo de empresas.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Consultora Cía. Ltda. se constituyó el 30 de marzo de 2009. La Gerente General y Representante Legal vio una oportunidad en el mercado para establecer una compañía dedicada al asesoramiento tributario, contable y legal, gracias a su gran trayectoria laboral y preparación teórica – práctica en compañías de gran prestigio a nivel nacional. Iniciaron dos personas brindando el servicio, en marzo del 2009. Actualmente laboran 10 personas, las cuales tienen formación en el área.

Durante este largo proceso desde el inicio de actividades se ha reforzado poco a poco la planeación estratégica.

1.2. BASE LEGAL

Siendo una compañía dedicada al asesoramiento contable, tributario y legal está involucrada directa e indirectamente con toda la legislación local como internacional que controla a las sociedades.

1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Consultora Cía. Ltda. se dedica a:

➤ **Asesoría y Servicios Tributarios**

- ✓ Consultoría Tributaria Permanente.
- ✓ Planificación Tributaria.
- ✓ Auditoría Tributaria.
- ✓ Elaboración y/o Revisión de declaraciones fiscales.
- ✓ Conciliación Tributaria de Impuesto a la Renta.
- ✓ Seminarios y Talleres de actualización tributaria.
- ✓ Solicitud de Devolución IVA – Exportadores.
- ✓ Devolución Condicionada de Tributos (Drawback¹).
- ✓ Preparación de Anexos tributarios.
- ✓ Peticiones, Autorizaciones y Consultas al SRI.
- ✓ Atención a requerimientos del SRI.
- ✓ Reclamos Administrativos de Pago en exceso o indebido.
- ✓ Declaración Patrimonial.
- ✓ Implementación de Facturación Electrónica.

¹ Es un régimen aduanero en el cual se restituyen en forma parcial o total los importes abonados en conceptos de tributos.

➤ **Servicios de Outsourcing Contable**

- ✓ Elaboración y análisis de Estados Financieros.
- ✓ Diseño y desarrollo de políticas contables.
- ✓ Elaboración de presupuestos y flujos de caja.
- ✓ Diseño y evaluación de controles internos operativos.
- ✓ Capacitación contable y financiera.
- ✓ Toma física de Inventarios y Activos Fijos.

➤ **Asesoría y Servicios de Auditoría y Revisiones Especiales**

- ✓ Auditoría y revisión de Estados Financieros.
- ✓ Revisiones Especiales de Acuerdo con Procedimientos Previamente Acordados.
- ✓ Revisión de cumplimiento de normas SOX (Sarbanes-Oxley Act).
- ✓ Revisión de controles de inventarios y activos fijos.
- ✓ Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

1.4. SITUACIÓN INICIAL

Se realizó encuestas a los empleados y entrevista a la Gerente General y Gerente de Recursos Humanos.

La compañía tiene alrededor de 5 años de creación y en este tiempo se ha tratado de mejorar aspectos administrativos como la planeación en cada trabajo a realizar, sin embargo actualmente la compañía refleja los siguientes problemas más relevantes:

- Carece de un manual de procesos.
- No ha formalizado el manual de funciones y responsabilidades.
- No tiene procesos definidos, los empleados realizan las tareas empíricamente.
- No lleva una planificación de trabajo escrita como un cronograma de trabajo.
- No mantiene una planeación estratégica escrita.
- Existe deficiencia en la comunicación interna.

1.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO

➤ **Objetivo General del Proyecto**

Diseñar y aplicar un Cuadro de Mando Integral para la optimización de los procesos y recursos.

➤ **Objetivos Específicos del Proyecto**

- ✓ Analizar la situación actual de la empresa.
- ✓ Realizar el levantamiento de procesos, definir los procesos críticos y verificar el cumplimiento de controles de gestión.
- ✓ Determinar las principales debilidades de la empresa estableciendo objetivos que ayuden al mejoramiento de los mismos.
- ✓ Establecer las causas de los problemas más significativos utilizando herramientas estadísticas de calidad y proponer el respectivo plan de acción.
- ✓ Establecer indicadores de gestión para cada objetivo planteado.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico se compone de: la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias; se puede plantear a corto o a largo plazo. Para establecer se analizan varios factores tanto internos como externos, se estudia el entorno en donde se realizan las actividades para que la estructura pueda resistir los cambios del entorno global.²

➤ **Misión**

La misión es la razón de ser de la compañía, por lo general se define en un párrafo sencillo en donde se formulan los objetivos detallados que guiaran al cumplimiento de la visión.

Toda misión debe cumplir o responder a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Para quién lo hacemos? con el fin de analizar todos las posibilidades y escenarios en que la compañía pueda cumplir con los objetivos planteados.²

² “Dirección Estratégica” de G. Johnson, K. Scholes, Quinta Edición, 2001

➤ **Visión**

Dentro de las compañías no basta con tener una misión bien definida si no se tiene planteado a donde se quiere llegar en un tiempo futuro en un corto o largo plazo.

Las características que se deberían tomar en consideración para formular la visión:

- a. Medible.-** Establecer un tiempo en el cual se quiere alcanzar lo establecido mediante la interrelación de la misión, metas, objetivos y políticas.
- b. Atractiva.-** Reflejar las ambiciones de la compañía.
- c. Posible.-** Realista y alcanzable en el plazo establecido.
- d. Estratégica.-** Establecerla objetivamente.
- e. Entendible.-** El contenido debe estar en un lenguaje acorde a los funcionarios de la organización, y en palabras sencillas y precisas.
- f. Inspiradora.-** Debe provocar la competitividad positiva entre los empleados de la organización para poder alcanzarla.³

³ “Dirección Estratégica” de G. Johnson, K. Scholes, Quinta Edición, 2001

➤ **Objetivos Organizacionales**

Los objetivos son aspiraciones o propósitos que se desea que se cumplan en un plazo establecido, por lo general para formularlos se toma como referencia la misión y la visión de la compañía.

La metodología SMART es una herramienta utilizada para formular los objetivos, las siglas traducidas al español significan: Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas, Basados en un tiempo definido.

- ✓ **Específicos:** Deben ser concretos, claros y precisos.
- ✓ **Medibles:** Se debe establecer una meta y un indicador el cuál permita medir el objetivo, compararlo con la planificación, en caso de existir desviaciones, proponer las medidas correctivas pertinentes.
- ✓ **Alcanzables:** La meta del objetivo debe ser moderada dependiendo del giro de negocio e ir escalando a medida que se vaya alcanzando la meta anterior.
- ✓ **Realistas:** Debe estar planteado considerando los recursos disponibles, es decir, estar ajustado lo más posible a la realidad.
- ✓ **Basados en un tiempo definido:** Los objetivos deben tener un plazo límite definido en el cual deberían cumplirse.⁴

⁴ Fuentes, Enrique. Método Smart, extraído desde el <http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/buena-formulacion-de-objetivos-metodo-smart/>.

➤ **Políticas Organizacionales**

Las políticas son normas de actuación que orientan a la gestión de todos los niveles de la compañía en aspectos específicos, se establecen mediante decisiones corporativas. Una vez incorporadas deben cumplirse debido a que son un compromiso del personal, ayudando en lo económico, social y en el mejoramiento continuo.⁵

➤ **Estructura Organizacional**

Todas las organizaciones grandes, medias y pequeñas, para lograr sus objetivos y metas tienen que estar bien organizadas, así como los seres humanos tienen un esqueleto que define la forma del cuerpo, las organizaciones también deben tener una estructura que defina la forma en que está segmentada, además para obtener una mejor visión de la jerarquía de los puestos de trabajos.

Existen diversas formas de departamentalización que las compañías pueden seguir al momento de crear la estructura organizacional, no obstante, las organizaciones pueden adoptar varias formas dependiendo de las necesidades de cada departamento.⁵

⁵ “Dirección Estratégica” de G. Johnson, K. Scholes, Quinta Edición, 2001

➤ Estrategia Organizacional

Las estrategias son acciones que permiten alcanzar determinados objetivos, que al momento de formularlas requieren de cierto análisis, y que al momento de ejecutarlas requieren de cierto esfuerzo. Además se crean a partir de una estructura organizacional establecida.

Las estrategias de una compañía deben tener las siguientes características:

- ✓ Ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos.
- ✓ Guiar al logro de los objetivos considerando los recursos de la compañía.
- ✓ Ser claras y comprensibles para todos.
- ✓ Ser coherentes con las políticas y cultura de la compañía.
- ✓ Representar un reto para la compañía.
- ✓ Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.⁶

⁶ “Dirección Estratégica” de G. Johnson, K. Scholes, Quinta Edición, 2001

➤ **F.O.D.A.**

Es una herramienta que muestra un análisis de la situación actual y un diagnóstico preciso de la compañía, que ayuda a la toma de decisiones acordes a los objetivos y políticas formulados.

El objetivo principal del análisis FODA es obtener conclusiones acerca de cómo las organizaciones afrontan los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades.⁷

Sus siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en la tabla 2.1. se muestra la descripción del análisis FODA.

Tabla 2.1. Análisis FODA

FORTALEZAS (+)	Son factores positivos INTERNOS fuentes que dependen de la empresa, es decir los resultados, capacidades, habilidades, recursos, tecnología, procesos innovadores, etc.	“Controlables”
OPORTUNIDADES (+)	Son factores positivos EXTERNOS que dependen del entorno; apoyo de presupuesto en Instituciones Públicas, capacitación al exterior.	“No controlables”
DEBILIDADES (-)	Son los factores negativos INTERNOS de la organización que afectan al desempeño de la Institución; ejemplo malos productos o servicios, carencia del personal incapacitado.	“Controlables”
AMENAZAS (-)	Son los factores negativos EXTERNOS que dependen del entorno; ejemplo competencia, los precios, calidad, etc.	“No controlables”

Fuente: www.matrizfoda.com
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

⁷ Matriz FODA, extraído desde el <http://www.matrizfoda.com>, 2011

➤ Cadena de Valor

Es una herramienta creada por Michael Porter⁸ que permite realizar un análisis interno de la organización, a través de la segregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.⁹

✓ Actividades Primarias

Estas actividades son las que se relacionan directamente con el servicio prestado por la compañía.

Se pueden distinguir 5 actividades primarias:

Logística Interna: Comprende operaciones de recepción, almacenamiento, gestión de pedidos y distribución de materias primas.⁹

Operaciones: incluye maquinaria, ensamblaje, mantenimiento, equipos y pruebas de las materias primas o componentes para transformarlas en el producto final.⁹

⁸ *Michael Eugene Porter* (n. 1947, Ann Arbor, Michigan) es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud.

⁹ Medina, G. A. (2005). *Gestión por Procesos*. República Dominicana: Intec.

Logística Externa: Las actividades que permiten que el producto llegue al consumidor final, tal como almacenamiento recepción de los productos y distribución de los mismos al consumidor.¹⁰

Marketing y Ventas: Actividades asociadas a conseguir compradores y con las cuales se da a conocer el servicio.¹⁰

Servicio: De postventa o mantenimiento que realzan el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos, de reparación, instalación, y soporte de fábrica al producto.¹⁰

✓ **Actividades secundarias**

También llamadas actividades de apoyo, se encuentran dentro de cada actividad primaria y pueden ser:

Abastecimiento: Se refiere a la adquisición de insumos que serán utilizados en la cadena de valor. Los insumos incluyen materias primas, provisiones, activos fijos y tecnología.¹⁰

Infraestructura de Organización: Son las actividades de apoyo a toda la organización, como la planificación, contabilidad y las finanzas.¹⁰

Dirección de recursos humanos: Búsqueda, contratación y motivación del personal.¹⁰

¹⁰ Medina, G. A. (2005). Gestión por Procesos. República Dominicana: Intec.

Desarrollo de tecnología; investigación y desarrollo; generadores de costes y valor.¹¹

En la figura 2.1. se muestra de manera general una cadena de valor.

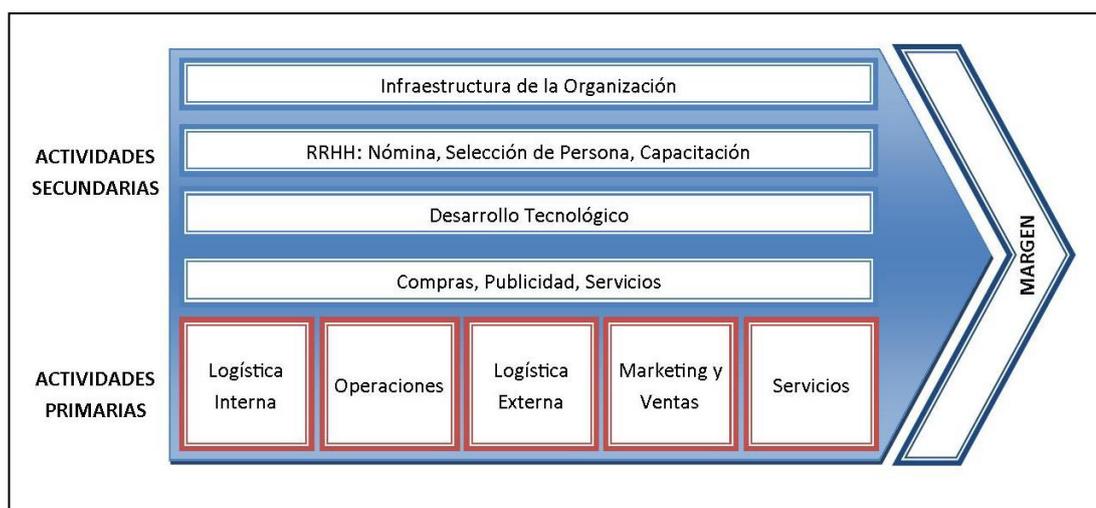


Figura 2.1. Cadena de Valor
Fuente: Medina, G.A. – Cadena de Valor
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ Mapa de Procesos

El mapa de procesos es un flujo general en donde intervienen todos los procesos de la organización y se establecen dependiendo de la relación con las operaciones de la compañía. Se basa en las necesidades del cliente y se analizan la cadena de entrada – salidas.¹¹

¹¹ Medina, G. A. (2005). Gestión por Procesos. República Dominicana: Intec.

Para la elaboración del mapa de procesos de deberá:

1. Definir los diferentes procesos de la compañía.
2. Categorizar los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo.
3. Identificar criterios de prioridad.
4. El mapa de procesos se presenta de forma gráfica como se muestra en la figura 2.2., de tal manera que facilite la interacción de sus interrelaciones.¹²

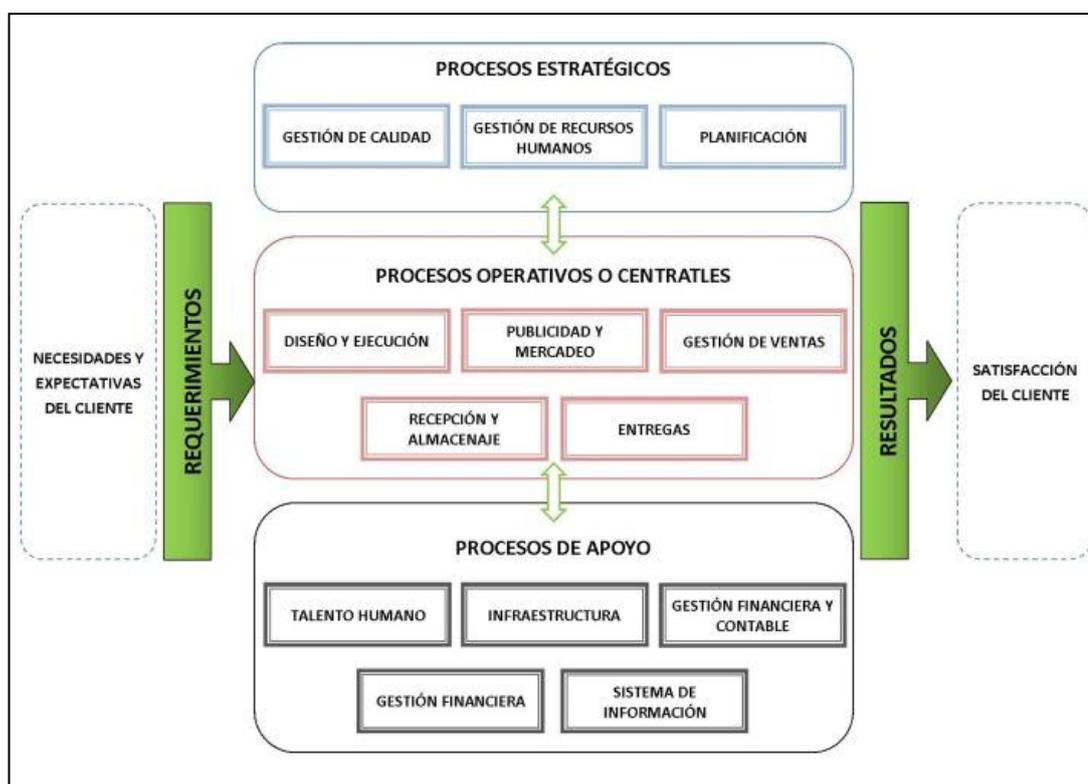


Figura 2.2. Mapa de Procesos
Fuente: Andreu, E., & Martínez - Villanova, R.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

¹² Medina, G. A. (2005). Gestión por Procesos. República Dominicana: Intec.

✓ **Procesos Estratégicos**

Interviene la responsabilidad de la planificación, estrategias, objetivos, políticas de la organización para así controlar las metas propuestas.¹³

✓ **Procesos Operativos**

También llamados procesos claves, la ejecución de estos permite generar el producto/servicio que se entrega al cliente.¹³

✓ **Procesos de Apoyo**

Son los procesos que complementan a los procesos claves, ya que estos no podrían completarse de no ejecutarse el proceso de apoyo.¹³

¹³ Medina, G. A. (2005). Gestión por Procesos. República Dominicana: Intec.

2.2. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS DE CALIDAD

➤ Diagrama de Causa – Efecto

El Diagrama de Ishikawa también conocido como “Espina de Pescado” o “Causa – Efecto” fue creado por el Dr. Kaoru Ishikawa¹⁴, se le llama espina de pescado por la forma peculiar que tiene. Fue desarrollado en el año 1943 y el objeto es establecer una relación de todas las posibles causas en todos los niveles de un particular efecto o problema y encontrar la causa raíz.

Además Ishikawa quería establecer esta herramienta de tal manera que sea comprensible para todos los usuarios de las organizaciones y se puedan formular planes de acciones de mejoras.¹⁵

2.3. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

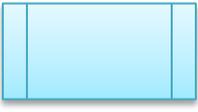
➤ Diagrama de Flujo

Describe gráficamente un proceso utilizando diversos símbolos, como se muestra en la **Tabla 2.2**, para representar operaciones específicas.

¹⁴ Dr. Kaoru Ishikawa, Padre de la Calidad Total, 1915 – 1989.

¹⁵ Coopers & Lybrand (1995). Los 7 Instrumentos de la Calidad Total. España: Ediciones Díaz de Santos.

Tabla 2.2. Simbología del Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Límites: Representa el INICIO y FIN del proceso.
	Operación: Denota la realización de una actividad o etapa del proceso.
	Decisión: Indica la posibilidad de elegir alternativas; esto incluye una pregunta clave, luego se procede a tomar decisiones.
	Documento: Indica que se requiere un documento para realizar el proceso.
	Espera: Representa para indicar espera antes de realizar una actividad.
	Conector: Sirve para enlazar dos partes; continuidad del diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada de la página siguiente.
	Movimiento / Transporte: Significa transportación, movimiento del Output o Salida envío de proyectos, materiales, equipo, etc.
	Dirección de Flujo: La flecha indica la dirección y el orden del flujo; que corresponden a los pasos del proceso.
	Multidocumento: Se utiliza para identificar documentos originado o recibido en cada sistema (cotizaciones, cheques, Parte Diario, listados, envío de proyectos, etc.)
	Proceso Preestablecido: Es un proceso predefinido; indica la llamada a una subrutina o procedimiento determinado, constituye la realización de una operación o actividad dentro del flujo.

Fuente: Gestión por Procesos¹⁶
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

¹⁶ Pérez, José (2010). Gestión por Procesos. Diagrama de Flujos. Madrid: Esic Editorial.

➤ **Tormenta de Ideas.**

Es un método que consiste en que un grupo de personas genere una gran cantidad de ideas sobre un tema en particular. Generalmente, el pensamiento grupal produce más ideas que el pensamiento individual.

El objetivo de trabajar en grupo es encontrar un problema, una falla, a través de una intervención participativa y encontrar un plan de acción para mitigar lo encontrado.¹⁷

➤ **5W, 1H**

(Quién, Qué, Dónde, Cuándo, Por qué, Cómo) es una técnica utilizada para hallar problemas y plantear planes de acción, debido a la cantidad de preguntas que se realiza para encontrar las causas de un problema, es un método muy utilizado y recomendado.¹⁷

¹⁷ Coopers & Lybrand (1995). Los 7 Instrumentos de la Calidad Total. España: Ediciones Díaz de Santos.

2.4. ORIGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de Mando Integral fue creado por Rober Kaplan y David Norton, Profesores de Harvard Business School, por los años 90 quienes realizaron estudios a varias empresas norteamericanas. Parte del estudio se basó en la planeación estratégica para el cumplimiento de objetivos administrativos y financieros, en el cual se utilizaron una serie de indicadores. De este estudio nació la necesidad de indagar más en la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información Financiera y No Financiera.
- Información Interna e Información Externa.
- Información sobre los resultados actuales y los futuros.

Para conseguir este equilibrio recomendaron evaluar a la compañía en 4 perspectivas que simulaban el comportamiento orgánico de la compañía:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Clientes.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.¹⁸

¹⁸ Horváth & Partners. (2003). Dominar El Cuadro De Mando Integral. España: Gestión 2000. 2003.

2.5. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La idea del Cuadro de Mando Integral va más allá de focalizarse en una medición mediante indicadores financieros, porque estos no son suficientes para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía. Por este motivo es necesario controlar junto a los indicadores financieros, el desempeño del mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología.¹⁹

2.6. BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Mediante la implementación de herramienta se podrá lograr:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la compañía.
- Divulgación de los objetivos al personal.
- Reestructuración de las estrategias en base a resultados.
- Capacidad de análisis.
- Interpretación de la visión en acciones.
- Creación de valor para la compañía.
- Integración de todas las áreas de negocio.
- Mejoría de Indicadores Financieros.¹⁹

¹⁹ Horváth & Partners. (2003). Dominar El Cuadro De Mando Integral. España: Gestión 2000. 2003

2.7. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral se basa en 4 perspectivas como se muestra en la siguiente figura:



Figura 2.3. Representación del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Escuela de Organización Industrial²⁰

➤ Perspectiva Financiera

Esta perspectiva establece la necesidad de la compañía en creación del valor sostenible, es decir, la obtención de resultados económicos tanto a corto como a largo plazo. Para la medición de estos resultados generalmente son utilizados indicadores como:

- ✓ Índice de liquidez.
- ✓ Índice de endeudamiento.
- ✓ Índice de rendimiento de capital invertido.²¹

²⁰ EOI (2014). Cuadro de Mando Integral. Extraído desde el <http://www.eoi.es>

²¹ Horváth & Partners. (2003). Dominar El Cuadro De Mando Integral. España: Gestión 2000. 2003.

➤ **Perspectiva de Clientes**

Mide las relaciones con los clientes, como ellos ven a la compañía, como satisfacer las necesidades y expectativas; en base a esto establecer los objetivos que llevaran a la compañía a los resultados deseados.²²

➤ **Perspectiva de Procesos Internos**

Analiza los procesos internos de la compañía respecto al cumplimiento de las expectativas de los clientes y el alcance de los niveles de rendimiento financiero.¹⁸ Se identifican 4 procesos:

- ✓ **Proceso de Operaciones:** Desarrollados mediante 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:** Ejemplos de indicadores.- % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos.
- ✓ **Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad:**
Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

²² Horváth & Partners. (2003). Dominar El Cuadro De Mando Integral. España: Gestión 2000. 2003.

➤ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva es fundamental para crear valor a largo plazo, para esto hay que impulsar la formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Generalmente son intangibles, pues se relaciona con la capacitación a los empleados, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos planteados en las perspectivas anteriores.²³

2.8. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral se compone en las siguientes etapas:

➤ **Enfoque Estratégico**

Definición del negocio, análisis FODA, estrategias, análisis de mercado, identificación de los Stakeholders, temas estratégicos, valores organizacionales.²³

²³ Horváth & Partners. (2003). Dominar El Cuadro De Mando Integral. España: Gestión 2000. 2003.

➤ **Traslado al Cuadro de Mando Integral.**

Propuesta de valor, mapa estratégico, herramienta causa efecto, iniciativas estratégicas.²⁴

➤ **Sincronización y despliegue y cultura de ejecución**

Determinación de los macro procesos, matrices relación cliente – proveedor, despliegue horizontal, alineamiento vertical.²⁴

➤ **Gestión por procesos**

Estructura funcional, despliegue de procesos, matriz SIPOC de los procesos operativos, flujogramas, determinación de los principales indicadores de los procesos.²⁴

➤ **Aprendizaje estratégico y toma de decisiones**

Uso de herramientas estadísticas que ayuden a la toma de decisiones de manera oportuna.²⁴

➤ **Aseguramiento del sistema de gestión**

Auditoría del Sistema de Gestión, conclusiones y recomendaciones.²⁴

²⁴ Horváth & Partners. (2003). Dominar El Cuadro De Mando Integral. España: Gestión 2000. 2003.

2.9. INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador es una unidad de medida que resulta de la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que sirven para medir la eficiencia y eficacia de los objetivos propuestos y tomar acciones correctivas a tiempo.

➤ Características de un Indicador

Para crear indicadores de gestión se debe considerar las siguientes características:

- ✓ **Simple y Comprensibles:** Deben ser fáciles y comprensibles al momento de hacer la medición para quienes lo usen.
- ✓ **Relevantes:** Solo se deben tener los necesarios y representativos de lo que se quiere evaluar para lograr su mejora y el resultado debe ser oportuno para la toma de decisiones. Un exceso de los mismos puede confundir a la gerencia sobre lo que en realidad se está evaluando.
- ✓ **Periódicos:** Se deben monitorear periódicamente.
- ✓ **Específicos:** Los indicadores deben ser bien definidos para lo que se quiere medir.
- ✓ **Cuantificables:** Deben poder expresarse en porcentajes o índices de manera que se pueden comparar y llevar un control de su evolución.²⁵

²⁵ Amado, S. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

➤ **Tipos de Indicadores de Gestión**

- ✓ **Eficacia:** Estos indicadores miden el nivel de cumplimiento del objetivo estratégico planteado. Es la relación entre los resultados obtenidos y los resultados requeridos.²⁶

$$\textit{Eficacia: } \frac{\textit{Resultados Obtenidos}}{\textit{Resultados Requeridos}}$$

- ✓ **Eficiencia:** Mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la cantidad de recursos utilizados. Es la relación entre los recursos presupuestados y los recursos utilizados.²⁶

$$\textit{Eficiencia: } \frac{\textit{Recursos Presupuestados}}{\textit{Recursos Utilizados}}$$

- ✓ **Productividad:** Mide lo bien que se han utilizado los recursos para alcanzar los resultados obtenidos.²⁶

$$\textit{Productividad: } \frac{\textit{Resultados Obtenidos}}{\textit{Recursos Utilizados}}$$

²⁶ Amado, S. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

- ✓ **Rentabilidad:** Miden la efectividad que tiene la administración para controlar los costos y gastos; y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.²⁷

$$\text{Rentabilidad: Productividad} \times \frac{\text{Precio Unitario del Servicio}}{\text{Costo Unitario del Servicio}}$$

➤ Elementos para el Diseño de Indicadores de Gestión

- ✓ **Objetivo estratégico:** Es el objetivo planteado y el cual será controlado.
- ✓ **Nombre:** Es por medio del cual se va a identificar al indicador y debe ser auto interpretativo.
- ✓ **Tipo:** Clasificación del indicador.
- ✓ **Objetivo del indicador:** Es lo que se desea lograr mediante la aplicación del indicador.
- ✓ **Algoritmo:** Es la relación de las variables, que permite medir el cumplimiento del objetivo estratégico.
- ✓ **Frecuencia:** Es el período en el que se aplicará el indicador.
- ✓ **Responsable:** Es la persona a cargo de ejecutar el indicador.
- ✓ **Metas:** Son rangos de control en un determinado tiempo para el control del indicador.²⁷

²⁷ Amado, S. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

CAPÍTULO 3

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1. DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

➤ Misión

La misión inicial de Consultora Cía. Ltda. es:

“Brindamos asistencia personalizada a nuestros clientes a través de nuestro equipo de profesionales con amplia experiencia en las diferentes áreas, para brindar servicios de calidad que ofrezcan un valor agregado.”

Se analizó la misión conjuntamente con la administración de la compañía y mediante el uso de la herramienta administrativa lluvia de ideas se extrajo lo siguiente:

¿Quiénes Somos?

✓ Somos una compañía comprometida con el desarrollo del país.

- ✓ Somos una compañía que trabaja en equipo.
- ✓ Somos una compañía que busca el desarrollo profesional de su personal humano.
- ✓ Somos una compañía que promete a los clientes el servicio necesario y adecuado para el cumplimiento de la normativa vigente.

¿A qué nos dedicamos?

- ✓ A prestar servicios de asesoría contable y tributaria con un equipo humano de profesionales capacitados.

¿Para quién lo hacemos?

- ✓ Personas naturales y jurídicas del sector privado.

La misión propuesta, mediante el desarrollo de este trabajo, para Consultora Cía. Ltda. es:

Brindar asistencia personalizada de asesoramiento contable, tributario y legal a personas naturales y jurídicas del sector privado a través de nuestro equipo humano de profesionales capacitados y con experiencia en las diferentes áreas para cumplir con la legislación vigente y el control de Organismos Estatales ayudando al desarrollo del país.

➤ **Visión**

La visión inicial de Consultora Cía. Ltda. es:

“Tenemos el compromiso profesional de asesorar a nuestros clientes a través de personal eficiente, brindando servicios acorde a sus necesidades con el propósito de prevenir riesgos impositivos y optimizar la situación económica de las compañías.”

Analizando la visión actual de Consultora Cía. Ltda. se reformuló utilizando la herramienta administrativa lluvia de ideas conjuntamente con la alta gerencia, considerando las características fundamentales que debe contener la misma.

- ✓ Llegar a ser una compañía líder en el asesoramiento contable, tributario y legal a nivel nacional.
- ✓ Mejorar la capacidad y experiencia de nuestro equipo humano de profesionales.
- ✓ Ofrecer un asesoramiento completo y suficiente para el cumplimiento de la legislación vigente.

La visión propuesta, mediante el desarrollo de este trabajo, de Consultora Cía. Ltda. es:

Ser una compañía líder a nivel nacional en el asesoramiento contable, tributario y legal, con el equipo de profesionales capacitados en las diferentes áreas para prevenir riesgos impositivos optimizando la situación económica de las compañías.

➤ **Valores**

La empresa promulga lo siguiente:

“Somos un equipo comprometido y congruente colaboración, que trabaja con justicia, honestidad, disciplina y elevada productividad hacia nuestros clientes.”

➤ **Objetivos Organizacionales.**

Consultora Cía. Ltda. se ha planteado los siguientes objetivos organizacionales de manera general, en el capítulo 4 se establecerá metas para cada objetivo:

- ✓ Presentar la Información Financiera necesaria dentro de los plazos establecidos por los clientes y organismos de control.

- ✓ Realizar la declaración de impuestos y demás obligaciones fiscales dentro del plazo establecido por la Administración tributaria.
- ✓ Incrementar la rentabilidad.
- ✓ Optimizar la atención al cliente disminuyendo las quejas o inconformidades.
- ✓ Gestionar la captación y fidelidad de los clientes ofreciendo precios competitivos en el mercado.
- ✓ Reducir errores en la entrada de datos al sistema.
- ✓ Desarrollar un plan estratégico trimestral.
- ✓ Contar con infraestructura tecnológica.
- ✓ Controlar el resguardo de la información física y digital.
- ✓ Promover un excelente clima laboral y vocación de servicio.
- ✓ Desarrollar programas de motivación al personal.
- ✓ Preparar programas de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades.
- ✓ Comprometer a la empresa con la mejora continua y desarrollo organizacional que responda a las necesidades del mercado.

➤ **Políticas Organizacionales**

Consultora Cía. Ltda. promulga:

- ✓ Cumplir con la legislación vigente y disposiciones de organismos de control.
- ✓ Trabajar en equipo.
- ✓ Brindar servicios oportunos y eficientes a todos los clientes.
- ✓ Implementar planes de trabajo para el cumplimiento de todas las actividades.
- ✓ Prevenir riesgos impositivos.

➤ **Estructura Organizacional**

No se tenía definida una estructura organizacional al iniciar este proyecto, sin embargo, se trabajó conjuntamente con la alta gerencia y se propuso lo siguiente:

- ✓ Consultora Cía. Ltda. está dirigido por la Gerente General, dueña de la compañía y está encargada de:
 - Supervisar las revisiones fiscales de los clientes.
 - Supervisar los trabajos realizados por los supervisores.
 - Establecer objetivos, metas y políticas organizacionales.
 - Captar clientes.
- ✓ Existen dos departamentos: Recursos Humanos y Operativo.

- ✓ El Departamento de Recursos Humanos está conformado por la Gerente de Recursos Humanos y está encargada de:
 - Dar seguimiento a las actividades realizadas por todo el personal.
 - Controlar hora de llegada de los empleados.
 - Revisar contratos con los clientes.
 - Dar seguimiento a nuevos clientes.
 - Contratar personal.
 - Gestionar la capacitación de los empleados.
- ✓ El Departamento Operativo está conformado por los Supervisores que tienen a cargo a un grupo de trabajo formado por los asistentes contables – tributarios.
- ✓ Los supervisores están encargados de:
 - Realizar las revisiones fiscales de los clientes.
 - Revisar todas las actividades o trabajos realizados por los asistentes contables – tributarios.
- ✓ Los asistente contables – tributarios están encargados de:
 - Realizar el ingreso de datos al sistema contable como: facturas, comprobantes de retención, comprobantes de depósitos bancarios, notas de crédito bancaria.
 - Emitir Estados Financieros de los Clientes.
 - Realizar la respectiva declaración de impuestos de cada cliente.
 - Dar apoyo a todas las actividades operativas de la compañía.

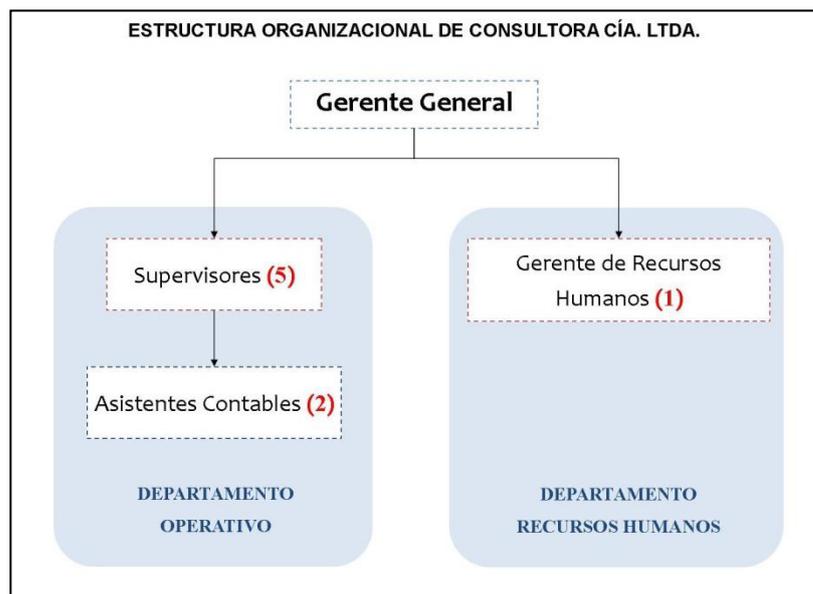


Figura 3.1. Estructura Organizacional de Consultora Cía. Ltda.

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ Estrategia Organizacional

Una vez definida la Estructura Organizacional de Consultora Cía. Ltda. se procede a establecer las estrategias mediante el análisis de cada uno de los objetivos, se plantea lo siguiente para el cumplimiento de los mismos:

- ✓ Establecer una alianza con una empresa de capacitación para expandir el servicio de consultoría.
- ✓ Realizar un plan de capacitación interna para todos los empleados.
- ✓ Fomentar entre los empleados la comunicación.
- ✓ Compartir conocimientos entre empleados.
- ✓ Fortalecer la relación con los clientes.

➤ **Análisis F.O.D.A.**

Mediante reuniones mantenidas con la alta directiva y el personal de recursos humanos se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por lo consiguiente, se obtuvo el siguiente diagrama en el cual se identifica los factores controlables y no controlables de la compañía.

Tabla 3.1. Análisis F.O.D.A.

F	Fortalezas (+)	Personal competente. Trayectoria en el mercado. Un buen servicio al cliente. Capacitación constante. Seguimiento y análisis.	Controlables
O	Oportunidades (+)	Alianzas estratégicas. Gran demanda de clientes. Reforma constante a la legislación ecuatoriana.	No Controlables
D	Debilidades (-)	Segregación de funciones. Sistemas informáticos. Planificación estratégica. Procesos no documentados. Planificación del trabajo.	Controlables
A	Amenazas (+)	Competencia desleal. Poder de negociación de los clientes. Aumento anual de sueldos y salarios. Reforma constante a la legislación ecuatoriana.	No Controlables

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

3.2. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Son aquellos grupos de individuos o instituciones que se relacionan directamente o indirectamente con la compañía y ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El éxito del modelos de negocio de la compañía depende mucho de los stakeholders y la correcta satisfacción de las necesidades de los mismos, en base a esto se realizó una búsqueda de los grupos que tenían más poder sobre la compañía mediante la utilización de la Matriz Influencia – Poder, en donde la influencia es el grado de intervención en la toma de decisiones o elección de estrategias, mientras que el poder es el grado de intervención o autoridad para garantizar el logro de los objetivos organizacionales.



Figura 3.2. Matriz Influencia – Poder

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Siguiendo estos alineamientos se identificaron los principales Stakeholders:

- Accionistas.
- Clientes.
- Empleados.

➤ Oportunidades con los Stakeholders

Stakeholders: Clientes

Se realizaron entrevistas como se muestra en el **Anexo 2** a los clientes de Consultora Cía. Ltda. mediante una escala del 1 al 5, en donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 es totalmente satisfecho; y, se analizaron las siguientes proposiciones:

1. Solución de Problemas.
2. Calidad del servicio.
3. Servicio rápido, a tiempo y exacto.
4. Buen trato.

Los resultados de la entrevista se muestran en la **figura 3.3.** y el análisis determinó que el 80% de los clientes se encuentran totalmente de acuerdo con la solución de problemas mientras que el 20% restante considera que se puede mejorar aún más el servicio prestado.

El 82% de los clientes están totalmente de acuerdo que la calidad del servicio es excelente mientras que el 18% restante está de acuerdo con la proposición.

El 78% de los clientes está totalmente de acuerdo que el servicio es rápido, a tiempo y exacto mientras que el 22% está de acuerdo.

El 85% de los clientes consideran que les brindan un buen trato por parte de los empleados de Consultora Cía. Ltda. mientras que el 15% está de acuerdo con el buen trato que brindan los empleados.

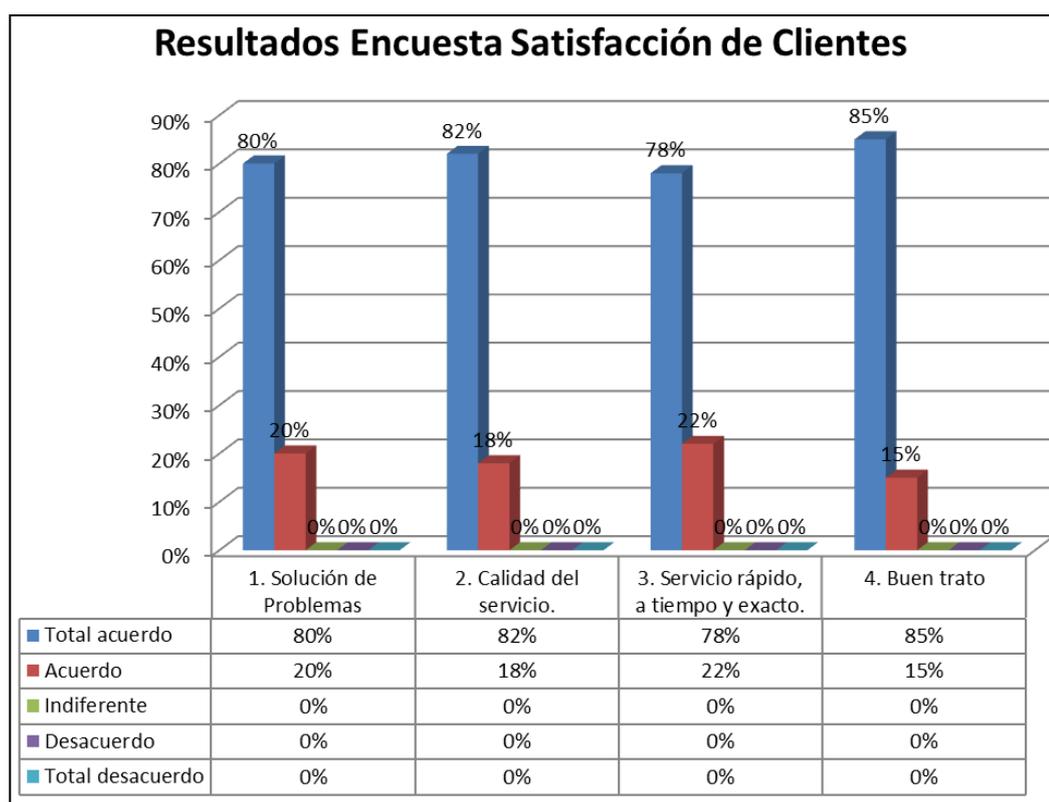


Figura 3.3. Resultados Encuesta Satisfacción de Clientes

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Las oportunidades de mejora identificadas para los clientes son:

- ✓ Realizar análisis constantes a los reclamos de los clientes.
- ✓ Capacitar a los empleados en la parte profesional, así como también en atención al cliente.

Stakeholders: Accionistas

Se realizaron entrevistas a los accionistas de Consultora Cía. Ltda. para conocer las expectativas que tienen a corto y largo plazo, y si en estos 5 años de trayectoria están conformes con los resultados de la compañía.

Los resultados de las entrevistas fueron:

- ✓ Los accionistas han tenido buenos rendimientos durante estos años.
- ✓ Fomentan la comunicación entre empleados.
- ✓ Iniciaron 2 accionistas, luego 1 de ellos vendió sus acciones a 2 personas naturales en partes iguales, y actualmente son 3 accionistas.
- ✓ La compañía empezó sus funciones con la accionista mayoritaria y administradora con un asistente, durante estos años han crecido hasta conformar un total de 10 empleados.
- ✓ Manejan clientes nacionales e internacionales, tienen expectativas de seguir creciendo y expandirse en el mercado bajo la línea de Asesoría y Servicios Tributarios, Asesoría y Servicios de Auditoría y Revisiones Especiales, y disminuir la línea de Servicios de Outsourcing Contable.

Mediante el análisis de las respuestas y comentarios expresados por los accionistas en las entrevistas realizadas, se propone lo siguiente para seguir cumpliendo con las expectativas de los mismos:

- ✓ Fomentar la confianza de los clientes hacia los asistentes y supervisores asignados.
- ✓ Capacitar a los asistentes en las áreas de conocimiento técnico y relaciones interpersonales.
- ✓ Disminuir gastos innecesarios.
- ✓ Disponer de un presupuesto semestral para analizar las partidas con mayor materialidad que afecten a resultados y obtener ganancias significativas al final del periodo.

Stakeholders: Empleados

Siendo los empleados la fuente productiva de la compañía es importante analizar la satisfacción que tienen estos hacia las expectativas que tenían antes de ingresar y que tienen para un futuro a corto o largo plazo.

Se realizó una encuesta de satisfacción laboral como se muestra en el **Anexo 3**. Se evaluó las siguientes proposiciones mediante una escala del 1 al 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo:

1. Compromiso con la empresa.
2. Sueldos y salarios competitivos.
3. Posibilidades de crecimiento.
4. Estabilidad laboral.
5. Capacitación constante.
6. Proporcionan los implementos necesarios para desarrollar las actividades.
7. Buena comunicación con los jefes inmediatos.

Los resultados de la encuesta se muestran en la **figura 3.4**. y el análisis determinó que el 75% de los empleados están totalmente comprometidos con el crecimiento de la empresa mientras que el 25% no es prioridad la compañía; sin embargo, se resalta la prioridad de contribuir al crecimiento organizacional.

El 25% está totalmente de acuerdo a que los sueldos y salarios son competitivos mientras que el 37% está de acuerdo y el 38% es indiferente a la proposición.

El 50% de los empleados están totalmente de acuerdo que al pertenecer a la compañía tienen posibilidades de crecimiento profesional, el 38% es indiferente, mientras que el 12% está de acuerdo con las posibilidades de crecimiento profesional.

El 25% de los empleados están totalmente de acuerdo con la estabilidad laboral, el 62% está de acuerdo, mientras que el 13% es indiferente a la estabilidad laboral dentro de la compañía.

El 25% de los empleados están totalmente de acuerdo con que existe una capacitación constante, el 62% está de acuerdo, mientras que el 13% es indiferente a que existe una capacitación constante.

El 50% de los empleados están totalmente de acuerdo con que proporcionan todos los implementos necesarios para desarrollar las actividades encomendadas, mientras que el otro 50% está de acuerdo con la proposición.

El 50% de los empleados están totalmente de acuerdo con que existe buena comunicación con los jefes inmediatos mientras que el otro 50% solo están de acuerdo con lo propuesto.

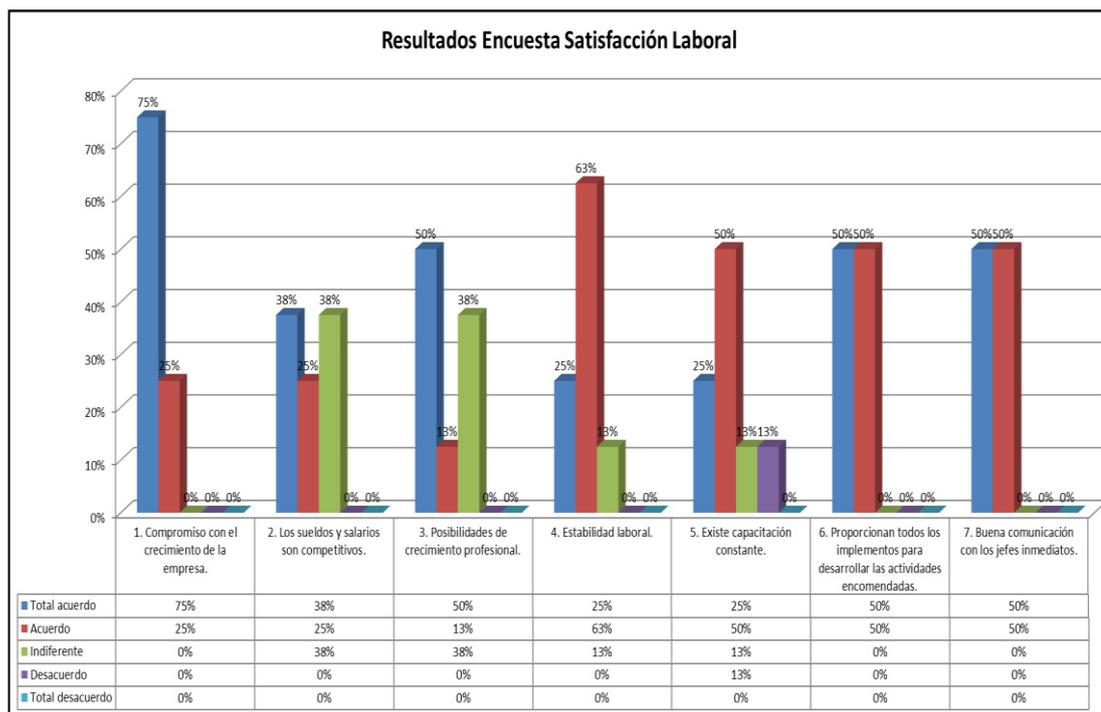


Figura 3.4. Resultados Encuesta Satisfacción Laboral

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

De acuerdo a lo recopilado se tienen las siguientes propuestas para cumplir las necesidades y expectativas de los empleados:

- ✓ Crear programas de incentivos.
- ✓ Desarrollar programas de ascenso.
- ✓ Crear programas de capacitación.
- ✓ Proporcionar todas las herramientas necesarias para desarrollar las actividades del día a día.
- ✓ Impartir talleres de comunicación escrita y oral.

3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para el levantamiento de los procesos se indagó y se trabajó con la alta directiva en todas las actividades de la empresa clasificándolas para luego agruparlas en los procesos que conlleva la realización de las mismas.

Los procesos de Consultora Cía. Ltda. son:

Tabla 3.2. Procesos de Consultora Cía. Ltda.

PROCESOS
A. Planeación estratégica.
B. Captación de clientes.
C. Asesoría y servicios tributarios.
D. Outsourcing contable.
E. Auditoría y revisiones especiales.
F. Recursos humanos.
F1. Contratación del Personal
F2. Capacitación del Personal

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ Cadena de Valor

Consultora Cía. Ltda. no tenía establecida una cadena de valor, por tal motivo mediante un análisis de las actividades se procedió a presentar la siguiente cadena de valor:

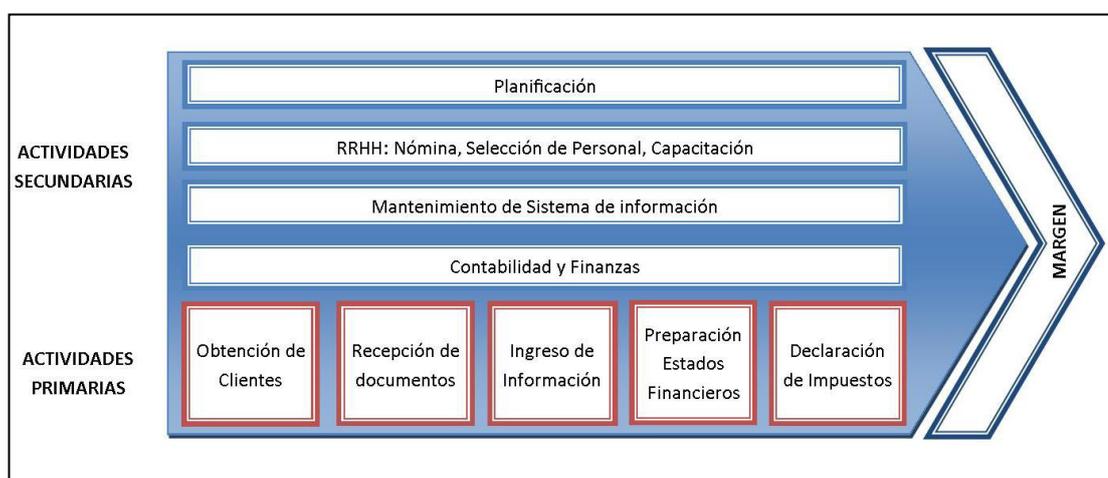


Figura 3.5. Cadena de Valor
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Con la separación de las actividades primarias de las secundarias podemos realizar el mapa de procesos separando los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

➤ Mapa de Procesos

Se ha propuesto el siguiente mapa de procesos para Consultora Cía. Ltda.

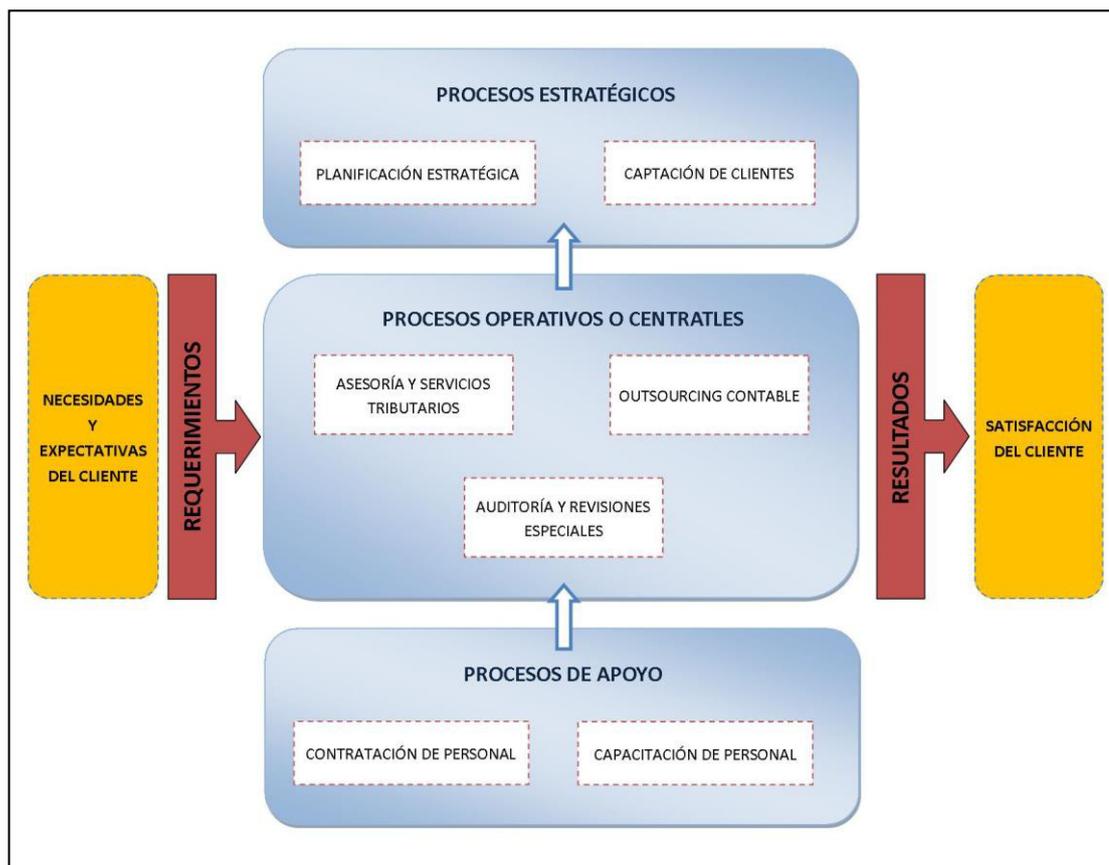


Figura 3.6. Mapa de Procesos
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ Desglose de los procesos

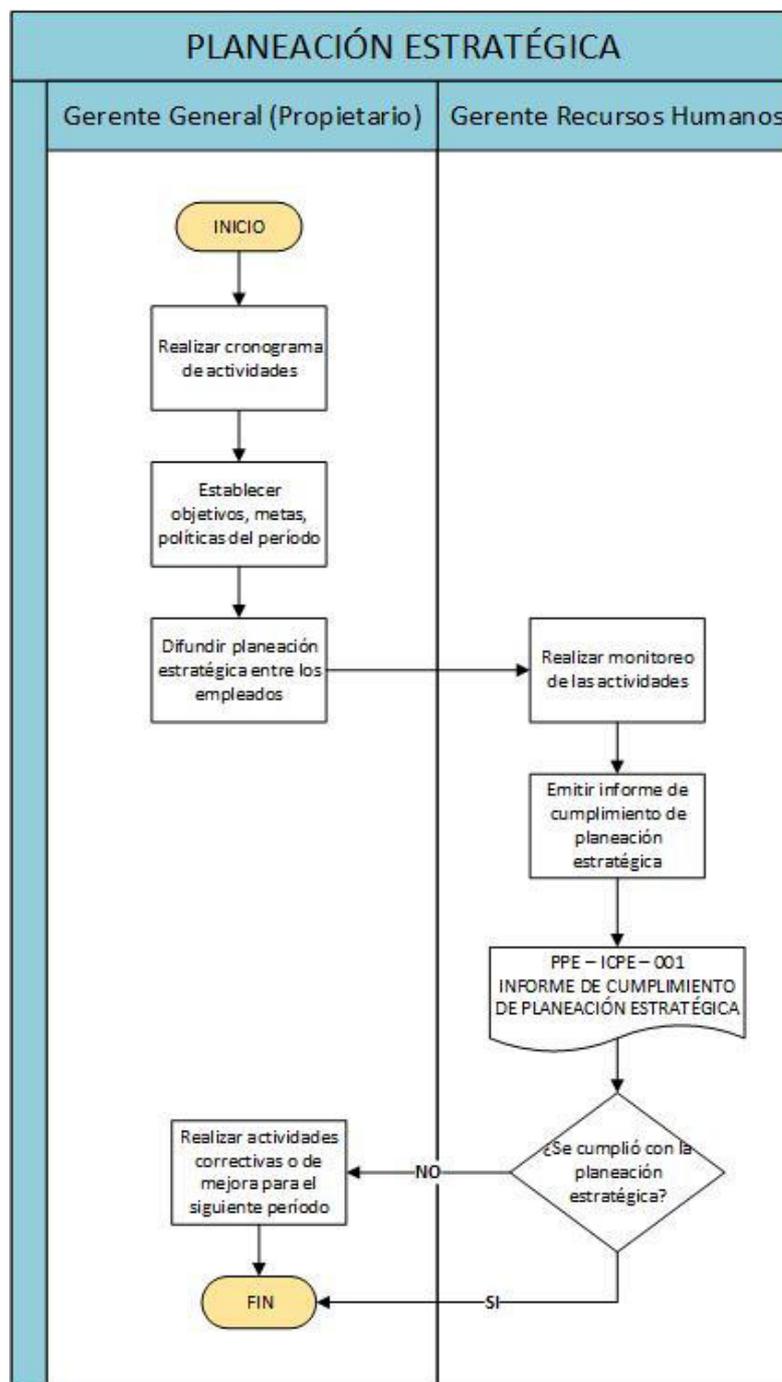


Figura 3.7. Diagrama de Flujo Planeación Estratégica

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

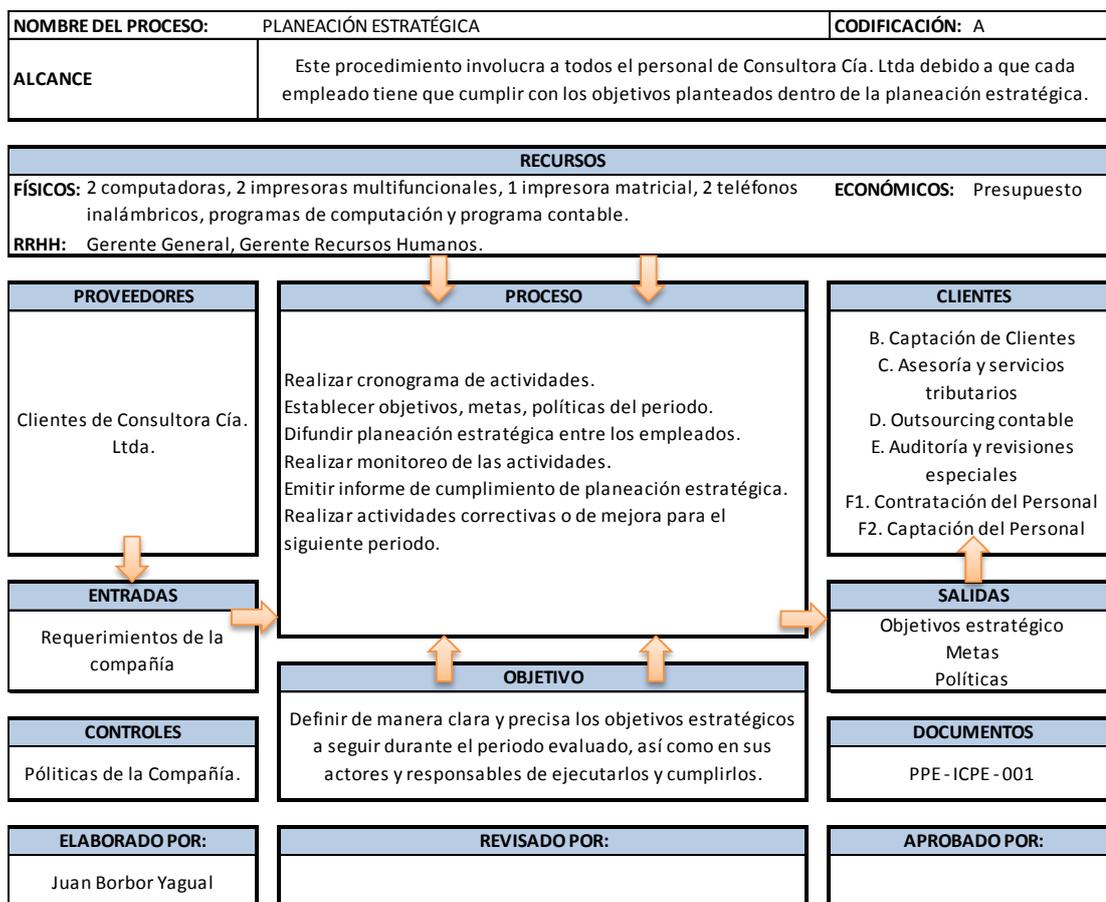


Figura 3.8. Ficha del Proceso Planeación Estratégica

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

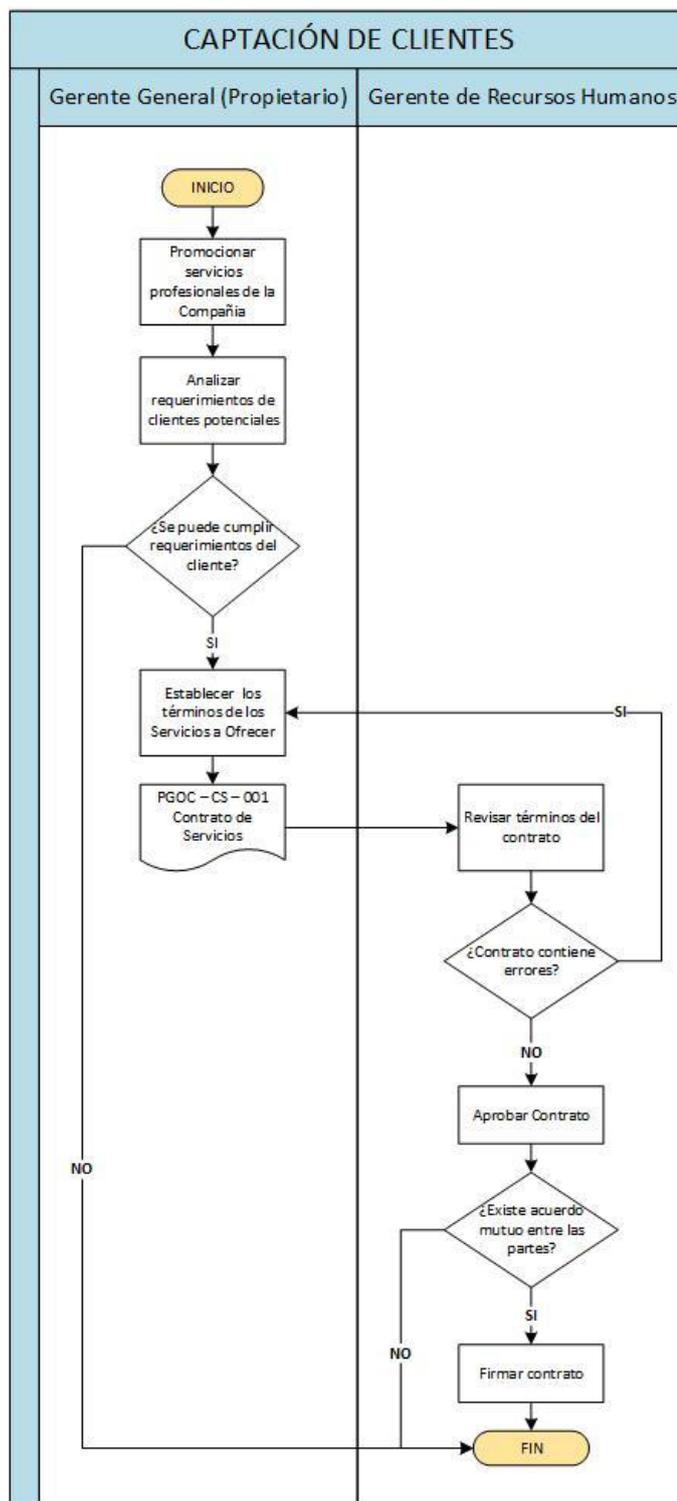


Figura 3.9. Diagrama de Flujo Captación de Clientes

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

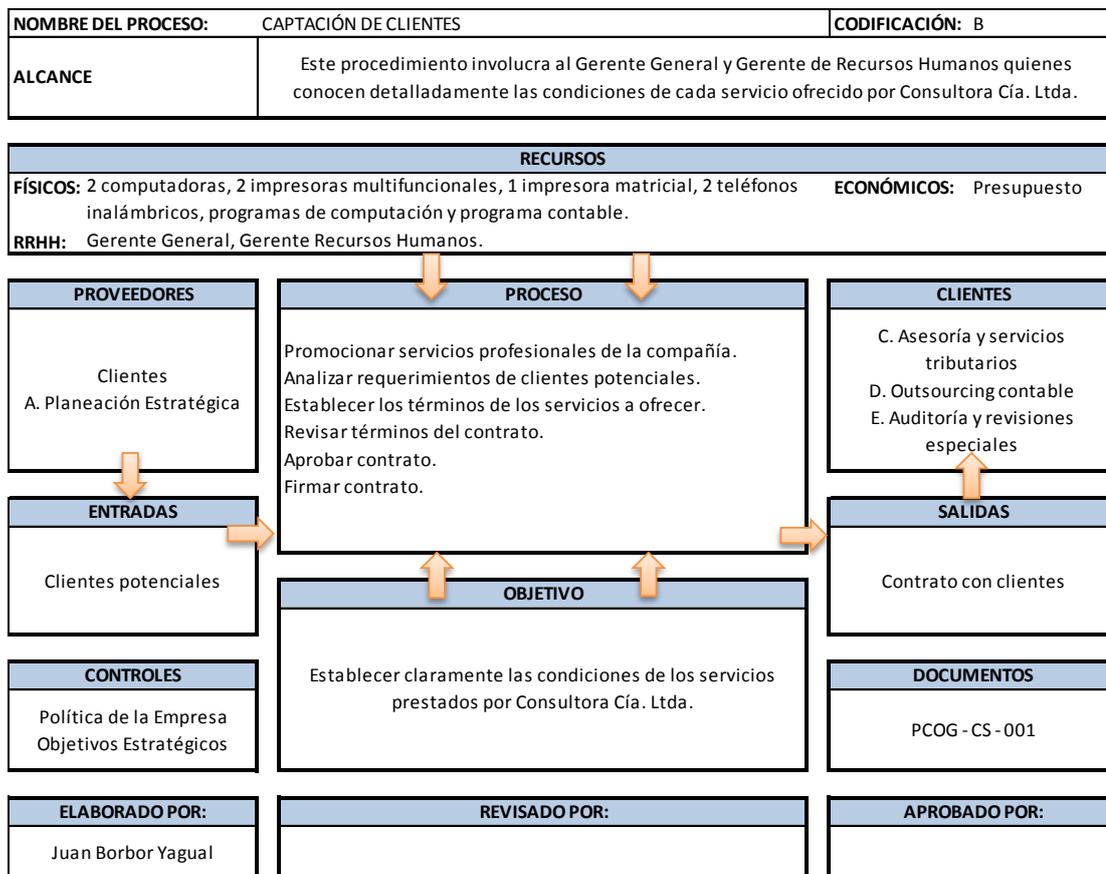


Figura 3.10. Ficha del Proceso Captación de Clientes

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

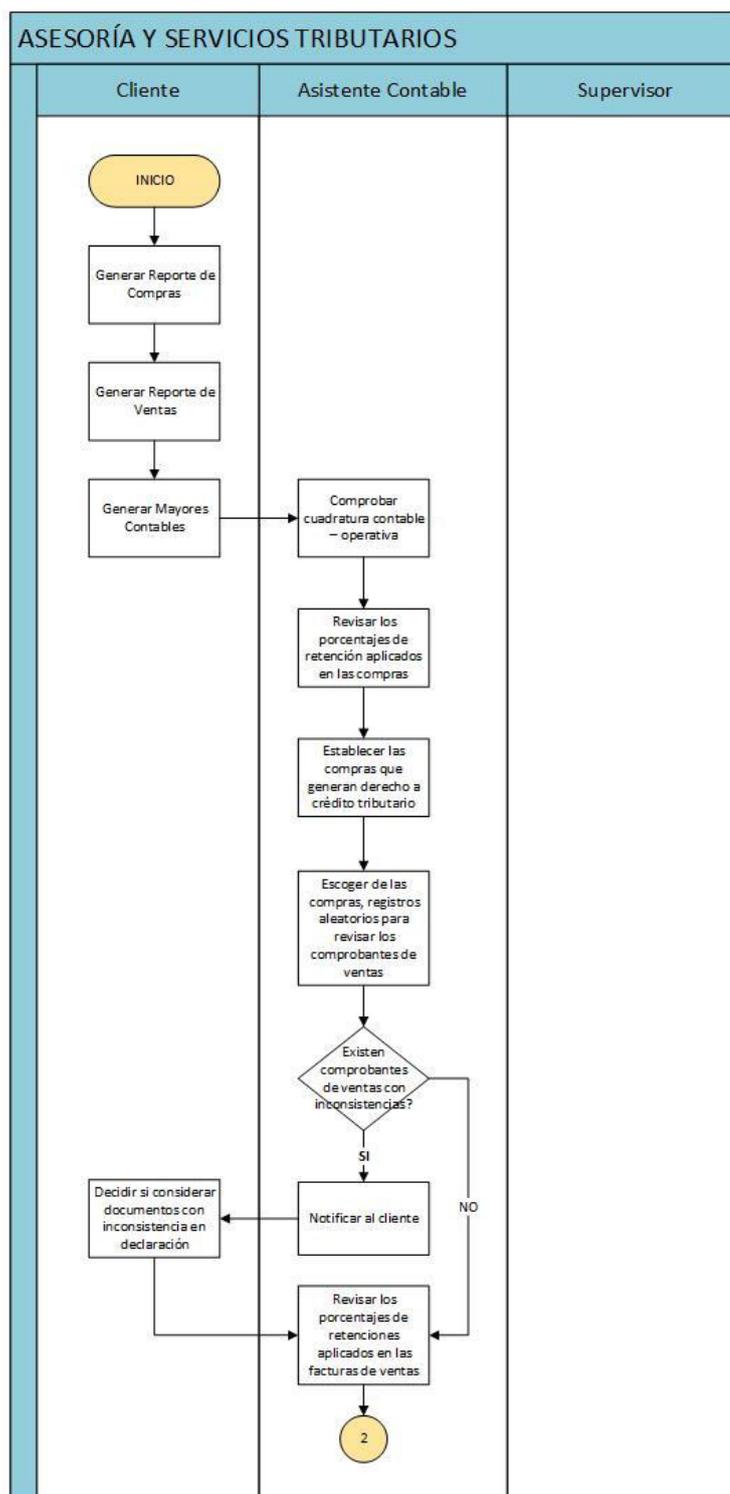


Figura 3.11. Diagrama de Flujo Asesoría y Servicios Tributarios – Pag. 1

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

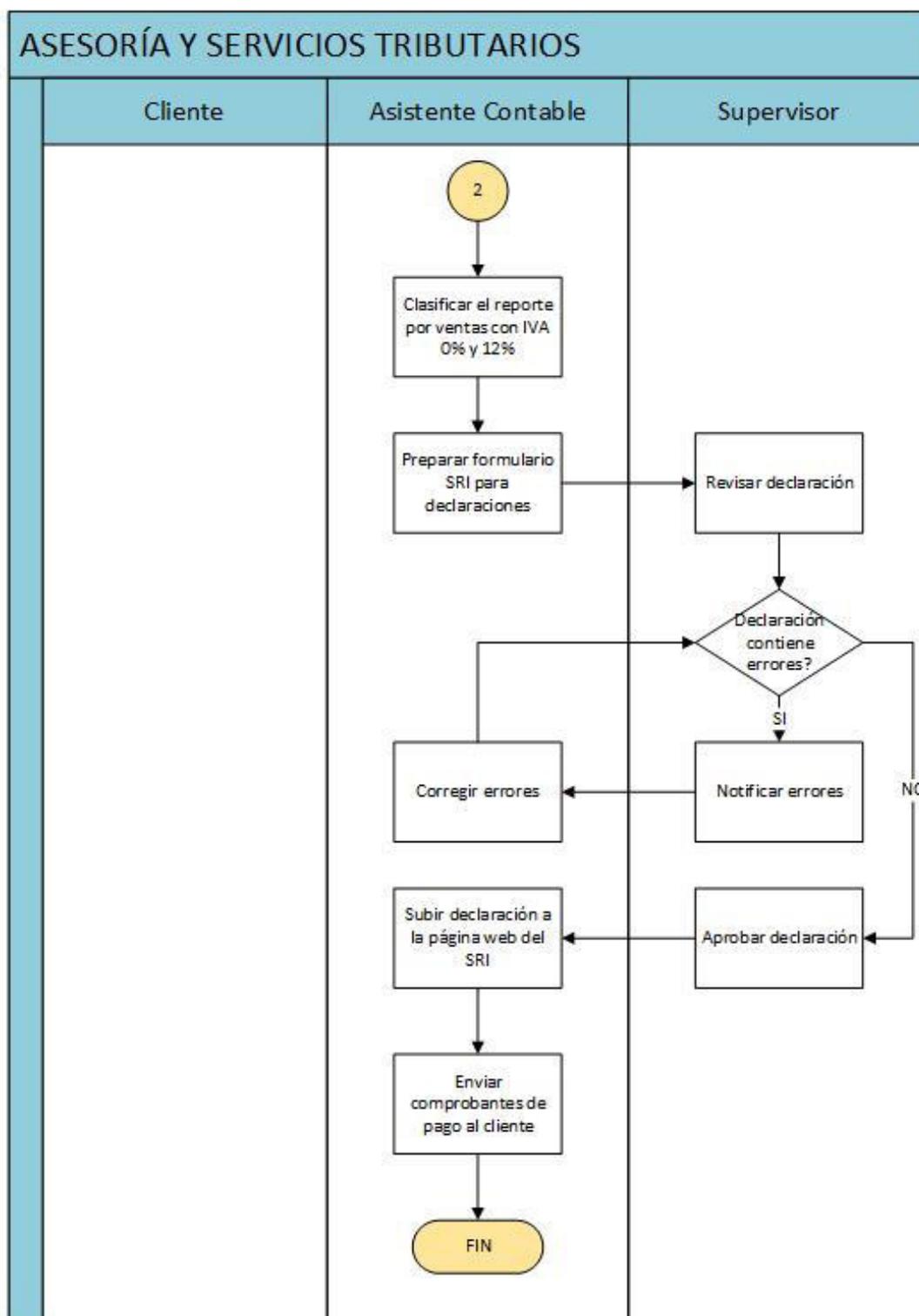


Figura 3.12. Diagrama de Flujo Asesoría y Servicios Tributarios – Pag. 2

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

NOMBRE DEL PROCESO:	ASESORÍA Y SERVICIOS TRIBUTARIOS	CODIFICACIÓN: C
ALCANCE	Este procedimiento al ser parte de los procesos claves involucra al área operativa: supervisores y asistentes.	
RECURSOS		
FÍSICOS: 2 computadoras, 2 impresoras multifuncionales, 1 impresora matricial, 2 teléfonos inalámbricos, programas de computación y programa contable.	ECONÓMICOS: Presupuesto	
RRHH: Supervisores, Asistentes Contables.		
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
A. Planeación Estratégica B. Captación de Clientes	<p>Generar reporte de compras. Generar reporte de ventas. Generar mayores contables. Comprobar cuadratura contable - operativa. Revisar porcentajes de retención aplicados en las compras. Establecer las compras que generan derecho a crédito tributario. Escoger de las compras, registros aleatorios para revisar comprobantes de venta. Notificar al cliente. Decidir si considerar documentos con inconsistencias en declaración Revisar porcentajes de retención aplicados en las facturas de ventas. Clasificar el reporte por ventas con IVA 0% y 12%. Preparar formulario SRI para declaraciones. Revisar declaración. Notificar errores. Corregir errores. Aprobar declaración. Subir declaración a la página web del SRI. Enviar comprobantes de pago al cliente.</p>	F1. Contratación del Personal F2. Capacitación del Personal
ENTRADAS		SALIDAS
Reporte de Compras. Reporte de Ventas. Reporte de Retenciones efectuadas. Reporte de Retenciones de Terceros.		Formularios de Declaración de Impuestos.
CONTROLES	OBJETIVO	DOCUMENTOS
Políticas de la Empresa Políticas del Cliente Objetivos Estratégicos. Leyes tributarias	Establecer los pasos a seguir para la declaración de impuestos de los clientes y evitar riesgos impositivos a los mismos.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Juan Borbor Yagual		

Figura 3.13. Ficha del Proceso Asesoría y Servicios Tributarios

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

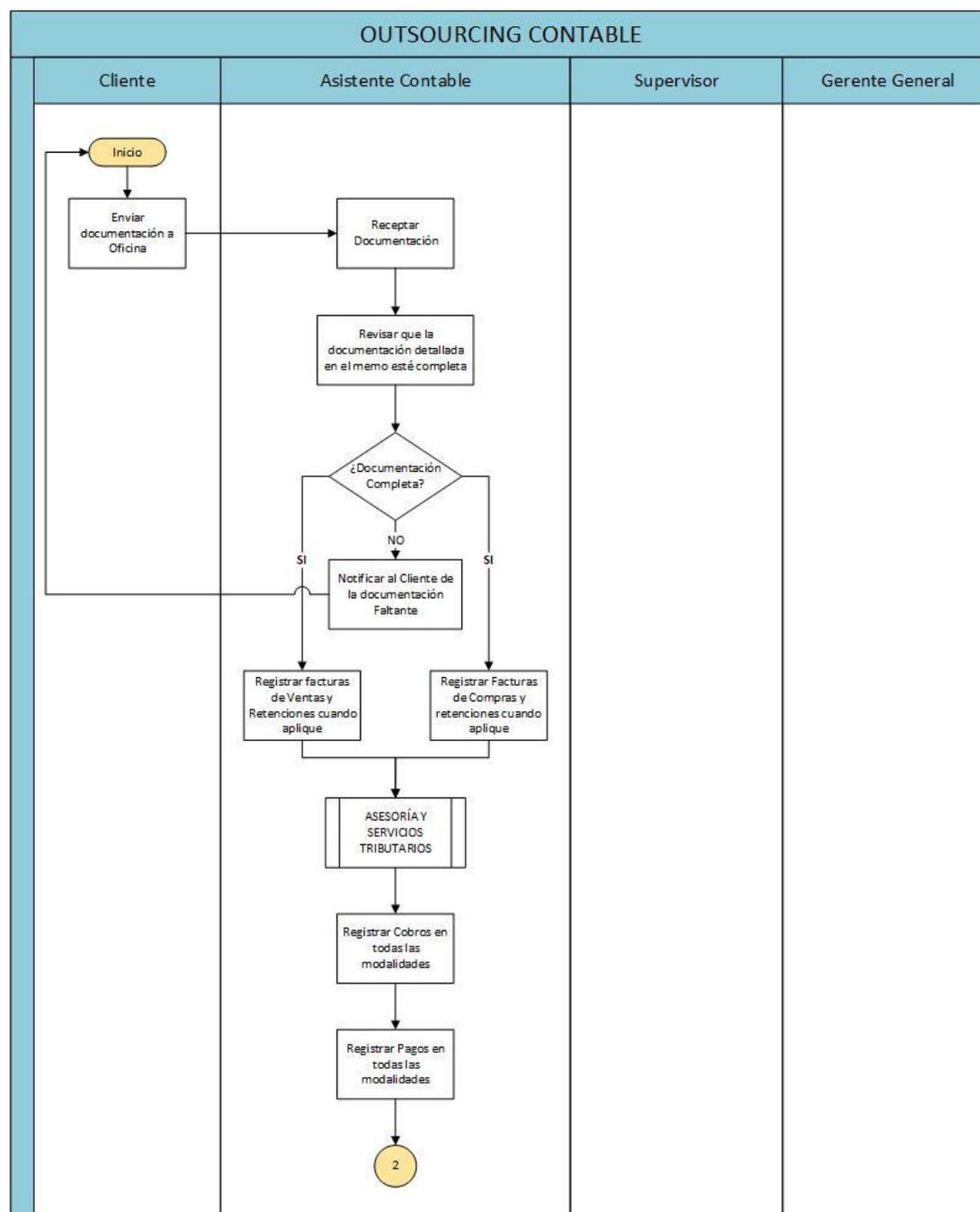


Figura 3.14. Diagrama de Flujo Outsourcing Contable – Pag. 1

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

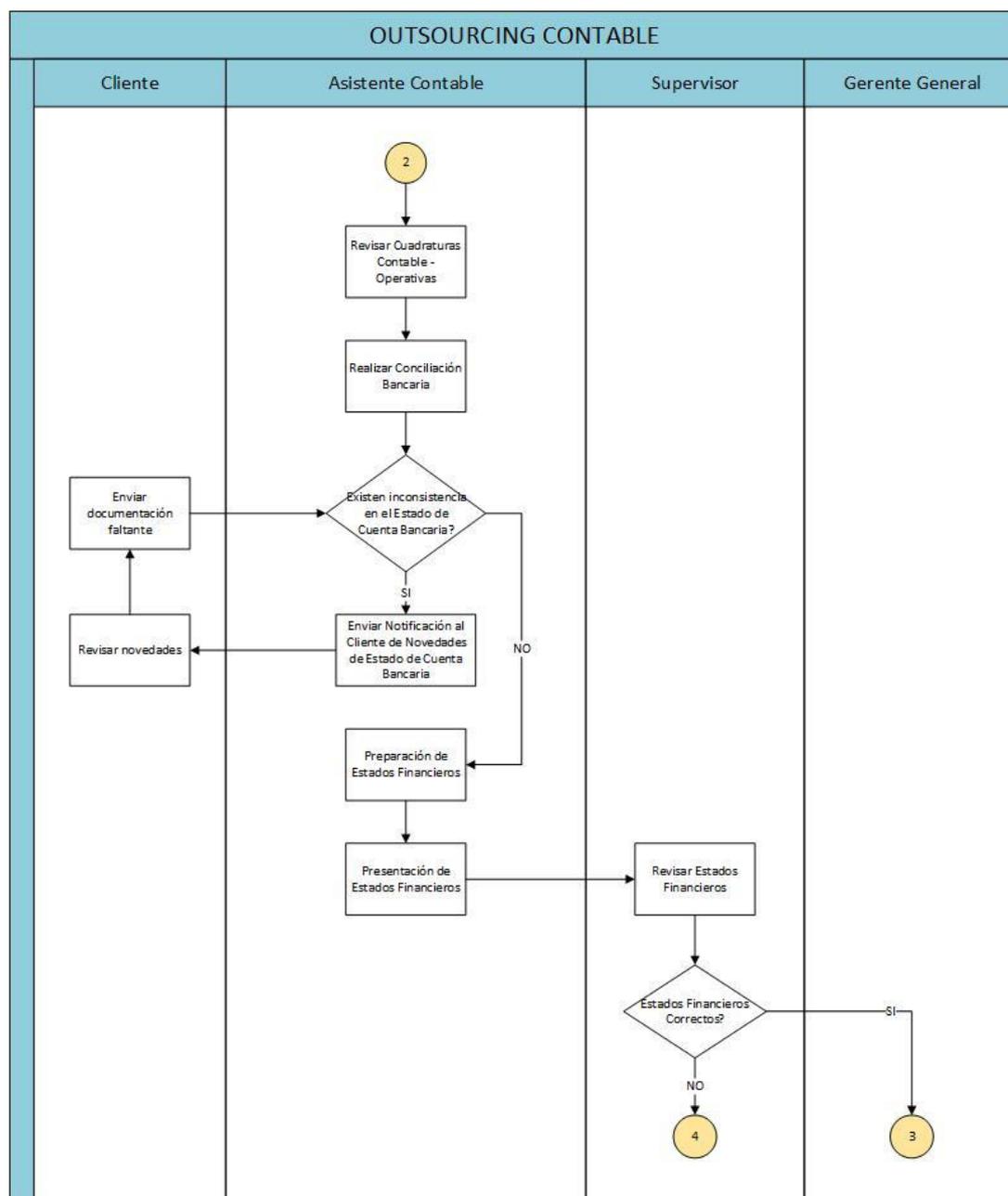


Figura 3.15. Diagrama de Flujo Outsourcing Contable – Pag. 2

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

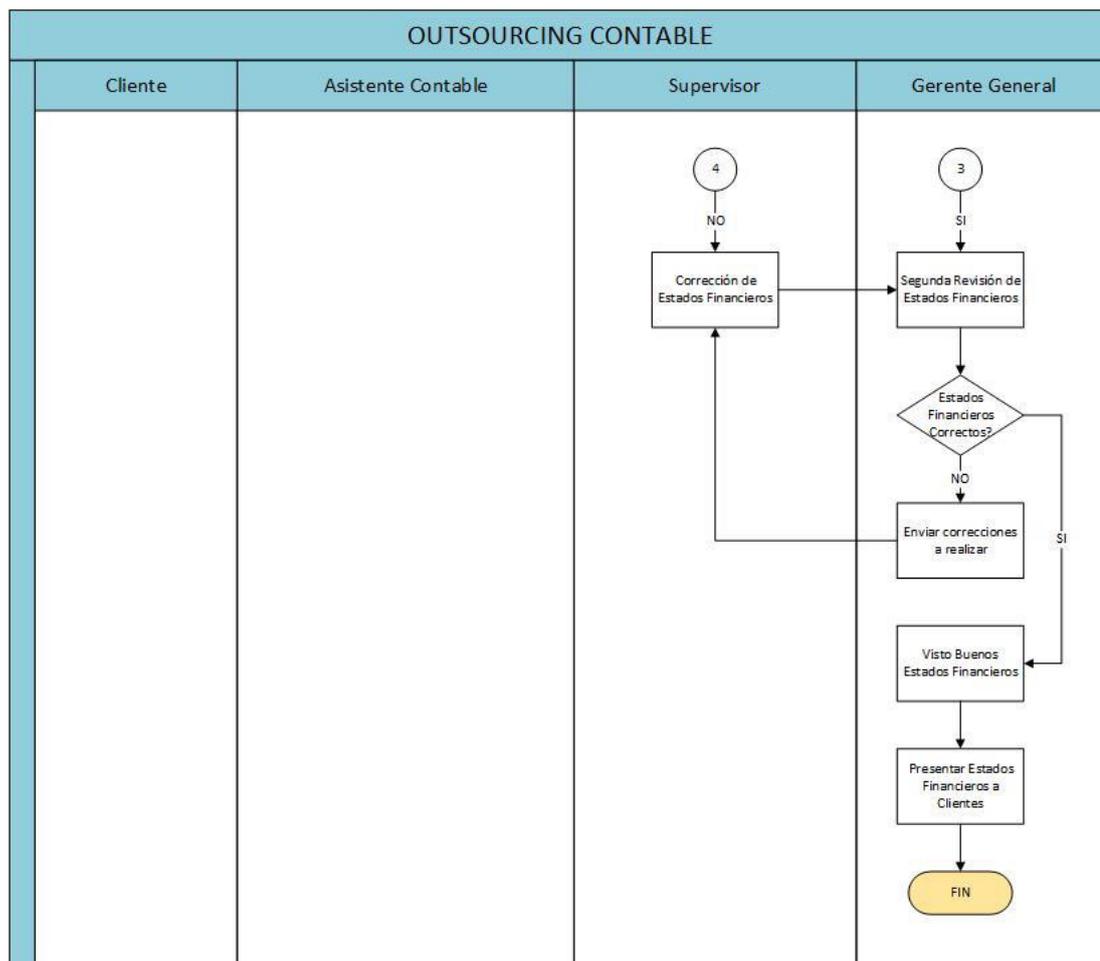


Figura 3.16. Diagrama de Flujo Outsourcing Contable – Pag. 3

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

NOMBRE DEL PROCESO: OUTSOURCING CONTABLE		CODIFICACIÓN: D
ALCANCE	Este procedimiento al ser parte de los procesos claves involucra al área operativa: supervisores y asistentes.	
RECURSOS		
FÍSICOS: 3 computadoras, 1 impresora multifuncional, 1 impresora matricial, 1 teléfono inalámbrico, programas de computación y programa contable.		ECONÓMICOS: Presupuesto
RRHH: Gerente General, Supervisores, Asistentes Contables.		
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
A. Planeación Estratégica B. Captación de Clientes	<p>Enviar documentación a oficina. Receptar documentación. Revisar que la documentación detallada en el memo esté completa. Notificar al cliente de la documentación faltante. Registrar facturas de ventas y retenciones cuando aplique. Registrar facturas de compras y retenciones cuando aplique. Registrar cobros en todas las modalidades. Registrar pagos en todas las modalidades. Realizar cuadraturas contables - operativas. Realizar conciliación bancaria.</p>	F1. Contratación del Personal F2. Capacitación del Personal
ENTRADAS		SALIDAS
Facturas de Compras. Facturas de Ventas. Comprobantes de Retención. Comprobantes de depósitos bancarios. Estado de Cuentas bancarios.	<p>Enviar notificación al cliente de novedades de estado de cuenta bancario. Revisar novedades. Enviar documentación faltante. Preparación de Estados Financieros. Presentación de Estados Financieros. Revisar Estados Financieros. Corrección de Estados Financieros. Segunda revisión de Estados Financieros. Enviar correcciones a realizar. Visto bueno Estados Financieros. Presentar Estados Financieros a clientes.</p>	Estados Financieros.
CONTROLRES	OBJETIVO	DOCUMENTOS
Políticas de la Empresa Políticas del Cliente Objetivos Estratégicos. Leyes tributarias. Normas Contables.	Establecer los lineamientos para la preparación y presentación de Estados Financieros a los clientes y Organismos de Control.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Juan Borbor Yagual		

Figura 3.17. Ficha del Proceso Outsourcing Contable

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

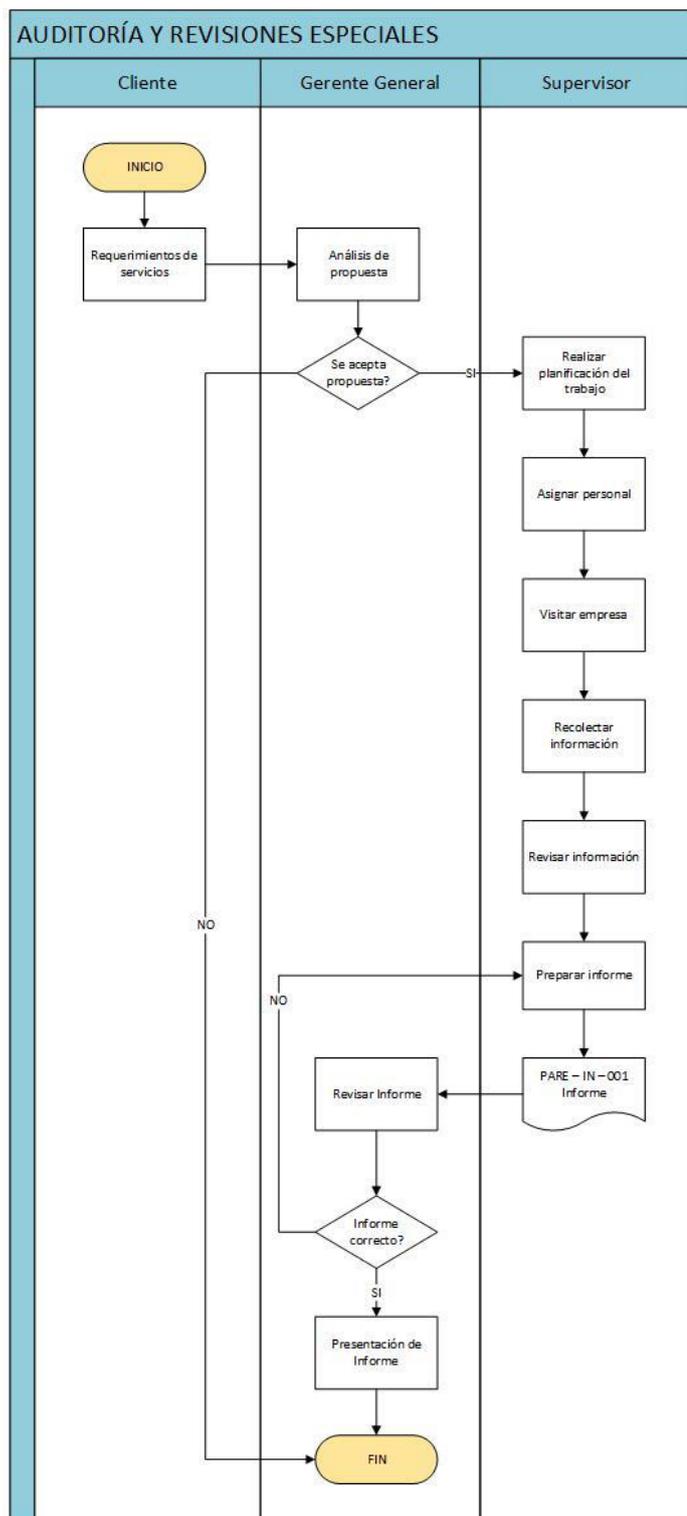


Figura 3.18. Diagrama de Flujo Auditoría y Revisiones Especiales

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

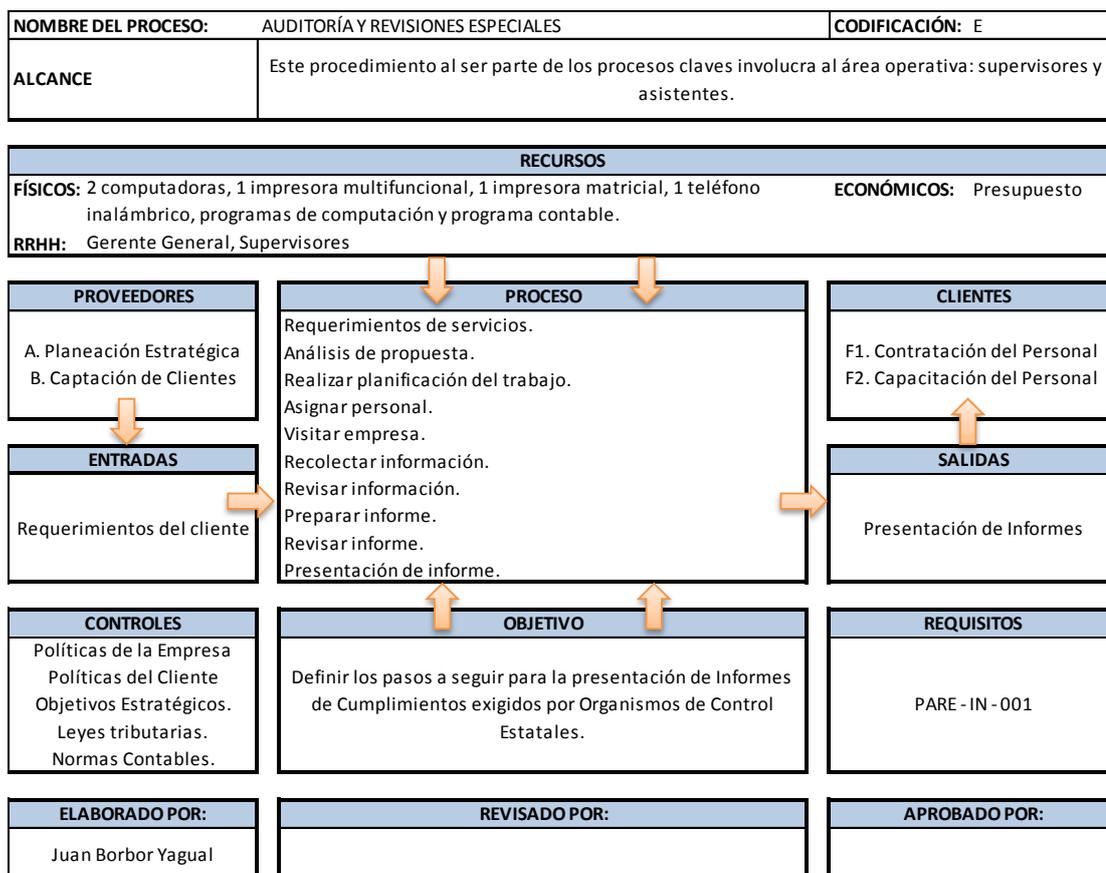


Figura 3.19. Ficha del Proceso Auditoría y Revisiones Especiales

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

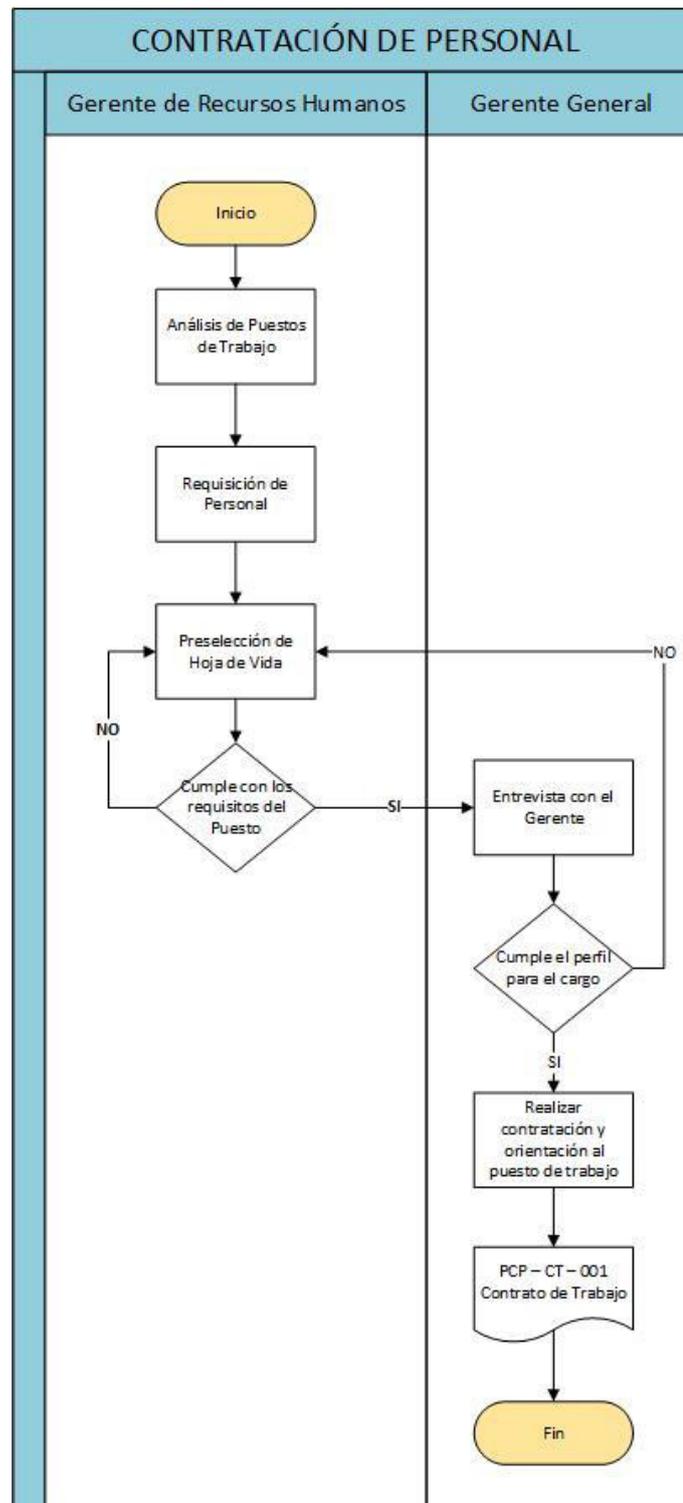


Figura 3.20. Diagrama de Flujo Contratación de Personal

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

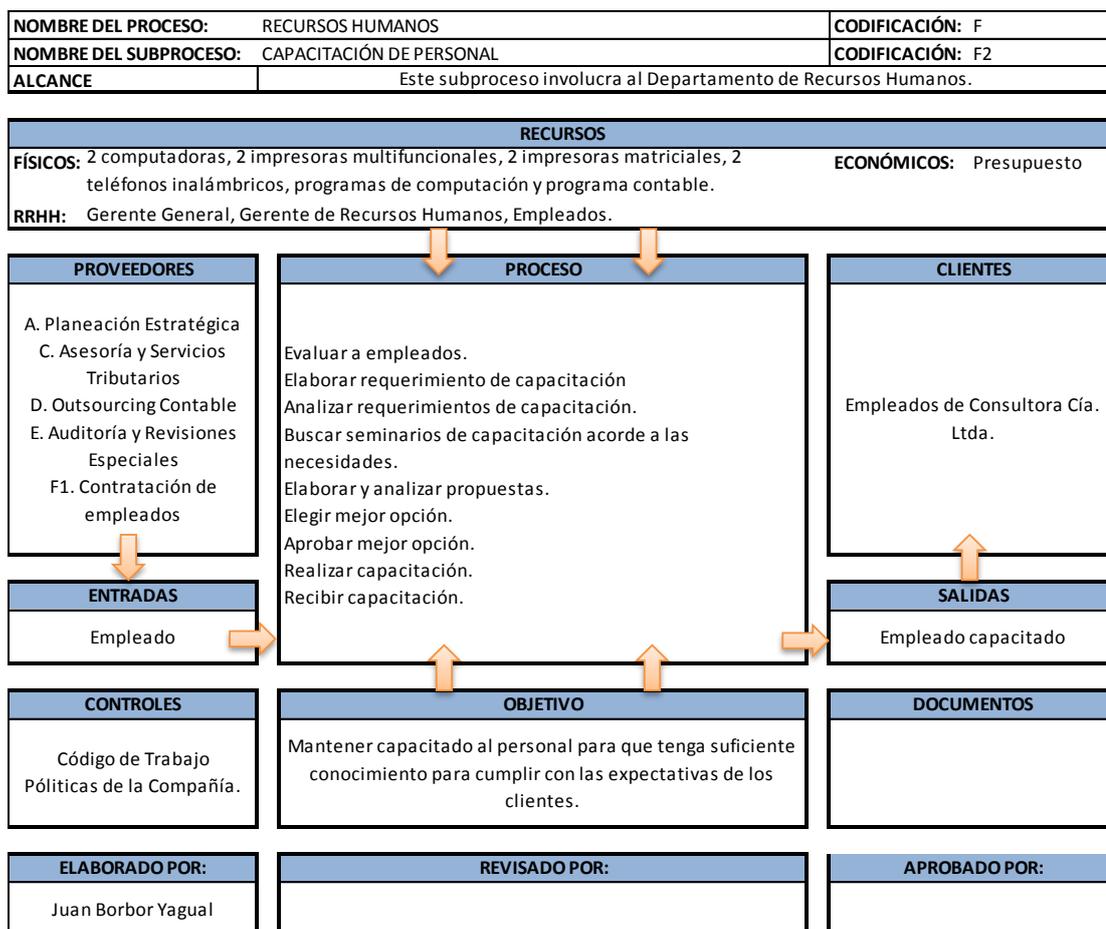


Figura 3.21. Ficha del Proceso Contratación de Personal

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

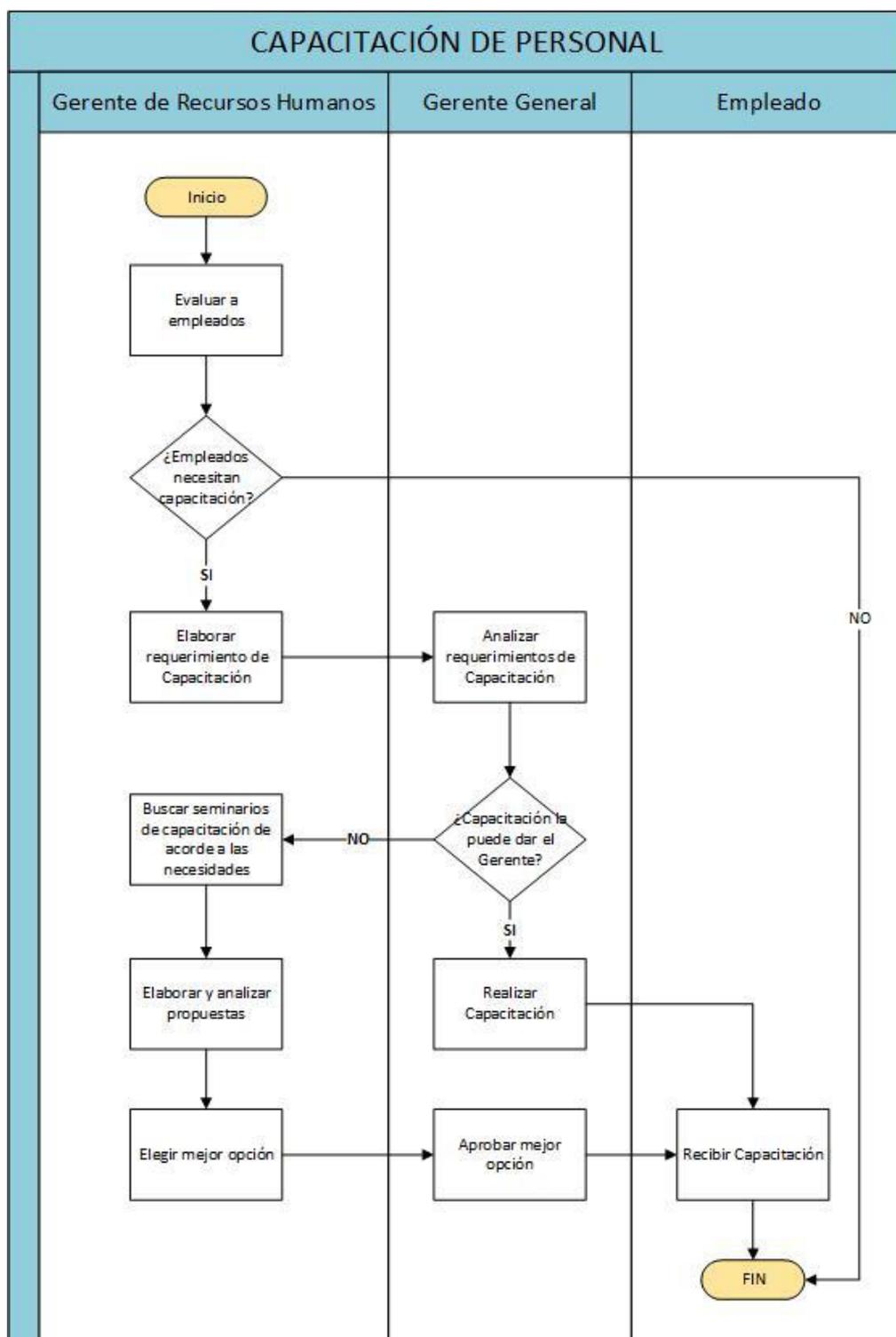


Figura 3.22. Diagrama de Flujo Capacitación de Personal

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

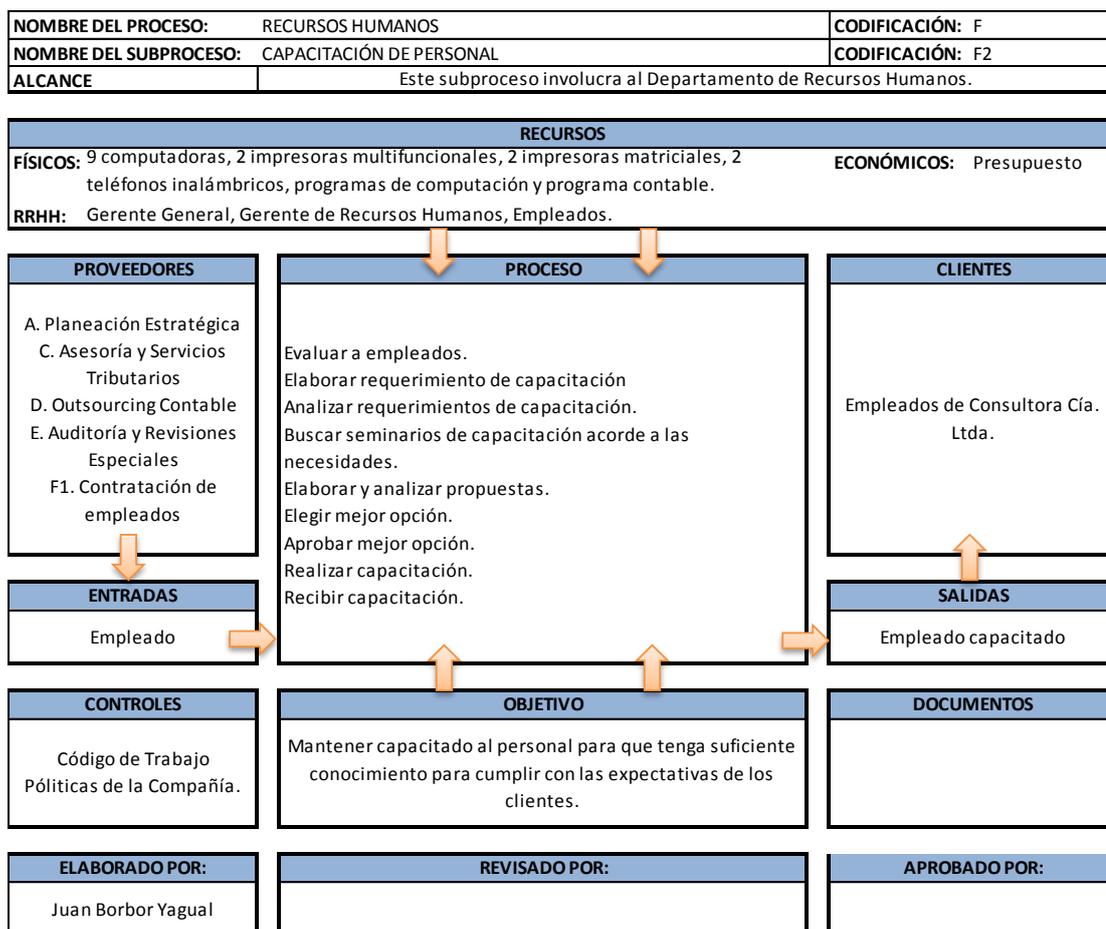


Figura 3.23. Ficha del Proceso Capacitación de Personal

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

3.4. PROBLEMAS Y CAUSAS PARA SER SOLUCIONADAS

A continuación mediante la utilización de la herramienta de análisis de causas denominado Diagrama de Ishikawa y la metodología 5M se muestran los dos principales problemas encontrados en Consultora Cía. Ltda.:

➤ Procesos no documentados

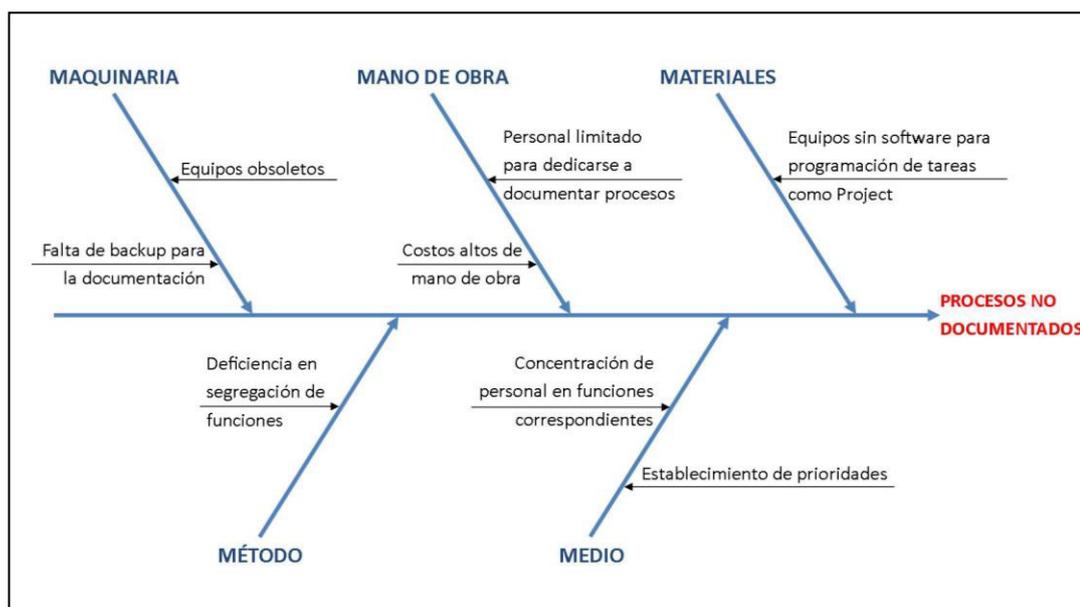


Figura 3.24. Diagrama de Ishikawa de Procesos no Documentados

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Uno de los problemas principales de Consultora Cía. Ltda. es que mantiene procesos no documentados, para los cuales mediante la metodología las 5M se puede establecer las causas que generan el problema, como se detalla a continuación:

- ✓ Equipos sin el software para programar tareas por cada trabajo a realizar como por ejemplo project, que es un software programador de tareas.
- ✓ Personal limitado para dedicarse a documentar procesos, todos los empleados tienen tareas y tiempos exactos para presentar los requerimientos de los clientes. Además implica costos altos para contratar personal especializado en esta área.
- ✓ Los equipos de computación están obsoletos, la vida útil de los equipos es de 3 años y en Consultora Cía. Ltda. las máquinas tienen alrededor de 5 años. Adicional a esto no realizan copias de seguridad por cada equipo de computación.
- ✓ La deficiencia en segregación de funciones se debe a la falta de confianza hacia el profesionalismo de los asistentes y genera una acumulación de trabajo por parte de los supervisores aumentando los tiempos establecidos en la entrega de los requerimientos de los clientes.
- ✓ Al no existir una planificación los empleados realizan las actividades dependiendo de su criterio; sin embargo, muchas veces no establecen prioridades lo que genera una acumulación de tareas y retraso en entrega.

➤ **Mala planificación del trabajo**

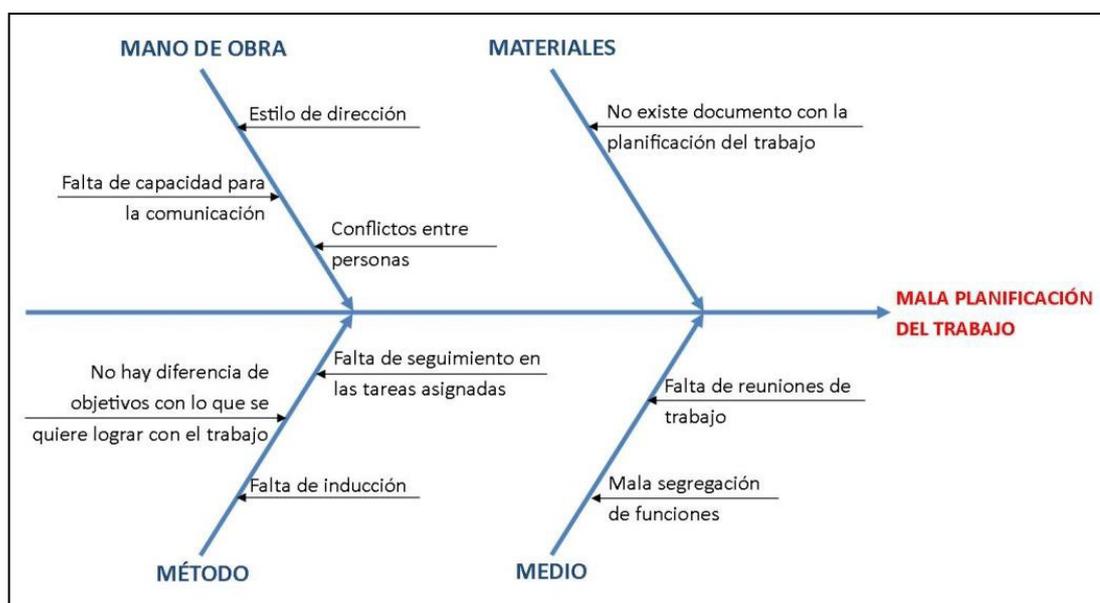


Figura 3.25. Diagrama de Ishikawa de Mala Planificación

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

La mala planificación del trabajo es otro problema de Consultora Cía. Ltda. que se debe a:

- ✓ No existe documento con la planificación del trabajo, todo se hace empíricamente.
- ✓ El estilo de dirección que se mantiene, en muchas ocasiones es autocrático, cuando se enfrentan a los problemas se debe tratar de buscar las causas del problema y no un culpable, con esto se evitarían tiempos efectivos desperdiciados y buscar oportunidades de mejora; por la falta de

capacidad para la comunicación que tienen la mayoría de los empleados, tienden a ser tímidos, pasivos y introvertidos. En muchas ocasiones existen conflictos entre el personal que hace que la información no fluya o se vea distorsionada.

- ✓ No hay diferencia entre los objetivos y lo que se quiere lograr con el trabajo, el objetivo es lo que espera la empresa cumplir; mientras que en las actividades a diario se logra cumplir con el cronograma de trabajo, en muchas ocasiones no existe un seguimiento a los asistentes asignados en los clientes. Se debería controlar todas las actividades y seguir el cronograma de trabajo, además de brindar la respectiva inducción del caso.
- ✓ Existe mala segregación de funciones en donde el supervisor hace también cosas operativas cuando las actividades deberían ser de supervisión y control; también existe poca disponibilidad de tiempo del personal para reuniones de trabajo por el exceso de obligaciones pendientes con los clientes.

3.5. PLAN DE ACCIÓN

Mediante el análisis del problema descrito anteriormente en el Diagrama de Ishikawa, se muestra a continuación el plan de acción aplicando la metodología 5W, 1H a seguir para mitigar cada problema:

➤ Procesos no documentados

Tabla 3.3. Plan de Acción: Procesos no documentados

PLAN DE ACCION: PROCESOS NO DOCUMENTADOS																	
¿QUE? ACTIVIDAD SECUENCIAL	¿QUIEN? RESPONSABLE	¿DONDE? ÁREA	¿CUANDO?												¿COMO? INSTRUMENTOS DE TRABAJOS	¿CON QUE? RECURSOS	
			MES 1				MES 2				MES 3						
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Realizar encuestas a los empleados.	Asistente Contable	Todas														Cuestionarios	Informático
Definir las principales actividades.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Clasificar actividades en primarias y secundarias.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Definir la cadena de valor.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Definir los procesos.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Clasificar los procesos en estratégicos, claves y de apoyos.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Definir mapa de procesos.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Armar flujogramas de cada proceso.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Establecer un responsable a cada proceso.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Realizar la descripción de cada proceso.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Definir ficha de proceso.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano
Presentar propuesta de Manual de procesos.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Documento Impreso
Aprobar Manual de procesos.	Asistente Contable	Todas														Reunión	Humano

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ **Mala planificación del trabajo**

Tabla 3.4. Plan de Acción: Mala planificación del trabajo

PLAN DE ACCION: MALA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO								
QUE?	QUIEN?	DONDE?	CUANDO?				COMO?	CON QUE?
ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	Área	MES 1				INSTRUMENTOS DE TRABAJOS	RECURSOS
			S1	S2	S3	S4		
Elaborar cronograma de trabajo.	Supervisor	Operativo					Cronograma de trabajo	Informáticos
Establecer actividades a realizar.	Supervisor	Operativo					Flujograma de procesos	Humanos Informáticos Económicos
Asignar un responsable a cada actividad.	Supervisor	Operativo					Flujograma de procesos	Humanos Informáticos Económicos
Establecer tiempos a cada actividad y tiempo aproximado de culminación del trabajo.	Supervisor	Operativo					Reunión	Humanos Informáticos Económicos
Realizar la respectiva inducción del trabajo a realizar.	Supervisor	Operativo					Reunión	Humanos
Seguimiento periodico de las actividades realizadas.	Supervisor	Operativo					Cronograma de trabajo	Humanos
Controlar el tiempo programado.	Supervisor	Operativo					Cronograma de trabajo	Humanos
Revisar trabajo realizado por el asistente contable - tributario.	Supervisor	Operativo					Papeles de trabajo	Humanos
Analizar errores.	Supervisor	Operativo					Reunión	Humanos
Retroalimentación.	Supervisor	Operativo					Reunión	Humanos

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el capítulo 3 se definieron los objetivos estratégicos de Consultora Cía. Ltda.

Para definir la cuantificación de los objetivos se trabajó conjuntamente con los accionistas de la compañía en la elaboración de una matriz que ayude a priorizar los objetivos, en relación a la importancia y urgencia.

Tabla 4.1. Priorización de Objetivos

	Urgente	Meta	No Urgente	Meta
Importante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar la Información Financiera necesaria dentro de los plazos establecidos por los clientes y organismos de control. ✓ Realizar la declaración de impuestos y demás obligaciones fiscales dentro del plazo establecido por la Administración Tributaria. ✓ Optimizar la atención al cliente disminuyendo las quejas o inconformidades. ✓ Gestionar la capatación y fidelidad de los clientes ofreciendo precios competitivos en el mercado. ✓ Reducir errores en la entrada de los datos al sistema. ✓ Preparar programas de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades. 	<p>Presentación Mensual</p> <p>Presentación Mensual</p> <p>Disminuir un 10% mensual</p> <p>Aumentar participación de mercado en 10% mensual</p> <p>Disminuir un 20% mensual</p> <p>Programas mensuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar el resguardo de la información física y digital. ✓ Incrementar la rentabilidad. 	<p>Copias de Seguridad semanal</p> <p>Incrementar 25% mensual</p>
No importante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un plan estratégico trimestral. ✓ Promover un excelente clima laboral y vocación de servicio. 	<p>Plan Estratégico Trimestral</p> <p>Comunicación fluida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar programas de motivación al personal. ✓ Contar con infraestructura tecnológica. ✓ Comprometer a la empresa con la mejora continua y desarrollo organizacional que responda a las necesidades del mercado. 	<p>Personal motivado</p> <p>Software y Hardware actualizado</p> <p>Planeación Estretegica formalizada</p>

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Los objetivos estratégicos según su importancia y urgencia:

- Presentar la Información Financiera necesaria dentro de los plazos establecidos por los clientes y organismos de control.
- Realizar la declaración de impuestos y demás obligaciones fiscales dentro del plazo establecido por la Administración Tributaria.
- Optimizar la atención al cliente disminuyendo las quejas o inconformidades.
- Administrar obtención y fidelidad de los clientes ofreciendo precios competitivos en el mercado.
- Reducir errores en la entrada de los datos al sistema.
- Preparar programas de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades.
- Incrementar la rentabilidad.
- Controlar el resguardo de la información física y digital.

4.2. MAPA ESTRATÉGICO

Junto con la alta gerencia se clasificó los objetivos estratégicos en cada una de las perspectiva del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento como se muestra en la **figura 4.1.:**

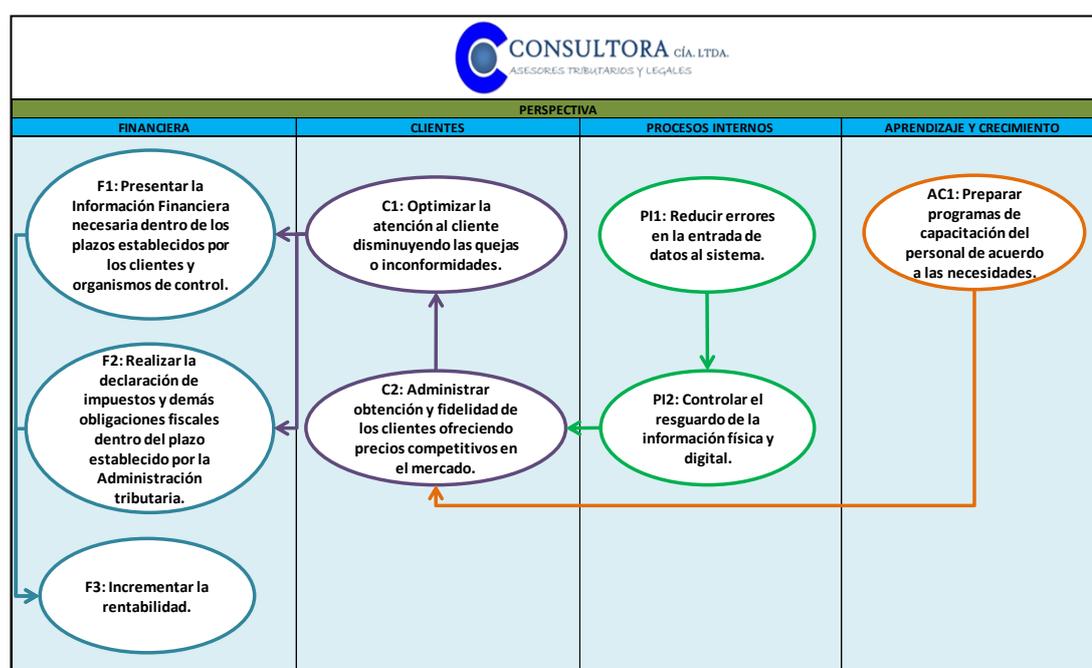


Figura 4.1. Mapa estratégico de Consultora Cía. Ltda.

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

4.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Por cada objetivo estratégico se planteó un indicador para medir el cumplimiento del mismo.

➤ **Indicador:** Presentación de Estados Financieros

FICHA DEL INDICADOR	
Objetivo estratégico	Presentar la Información Financiera necesaria dentro de los plazos establecidos por los clientes y organismos de control.
Nombre	Presentación de Estados Financieros (PEF)
Tipo	Eficiencia
Objetivo del indicador	Medir el nivel de cumplimiento de emisión de Estados Financieros de los clientes.
Algoritmo	$PEF = \frac{\# \text{ de días programados}}{\# \text{ de días utilizados en emitir Estados Financieros}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Supervisor

SEMÁFORO		
	Inaceptable	≤ 90%
	Aceptable	90% < PEF < 100%
	Óptimo	≥ 100%

Figura 4.2. Indicador: Presentación de Estados Financieros

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Mediante este indicador se desea medir el cumplimiento con los plazos establecidos en la entrega de los Estados Financieros a los clientes.

✓ **Tablero de Control: Presentación de Estados Financieros**

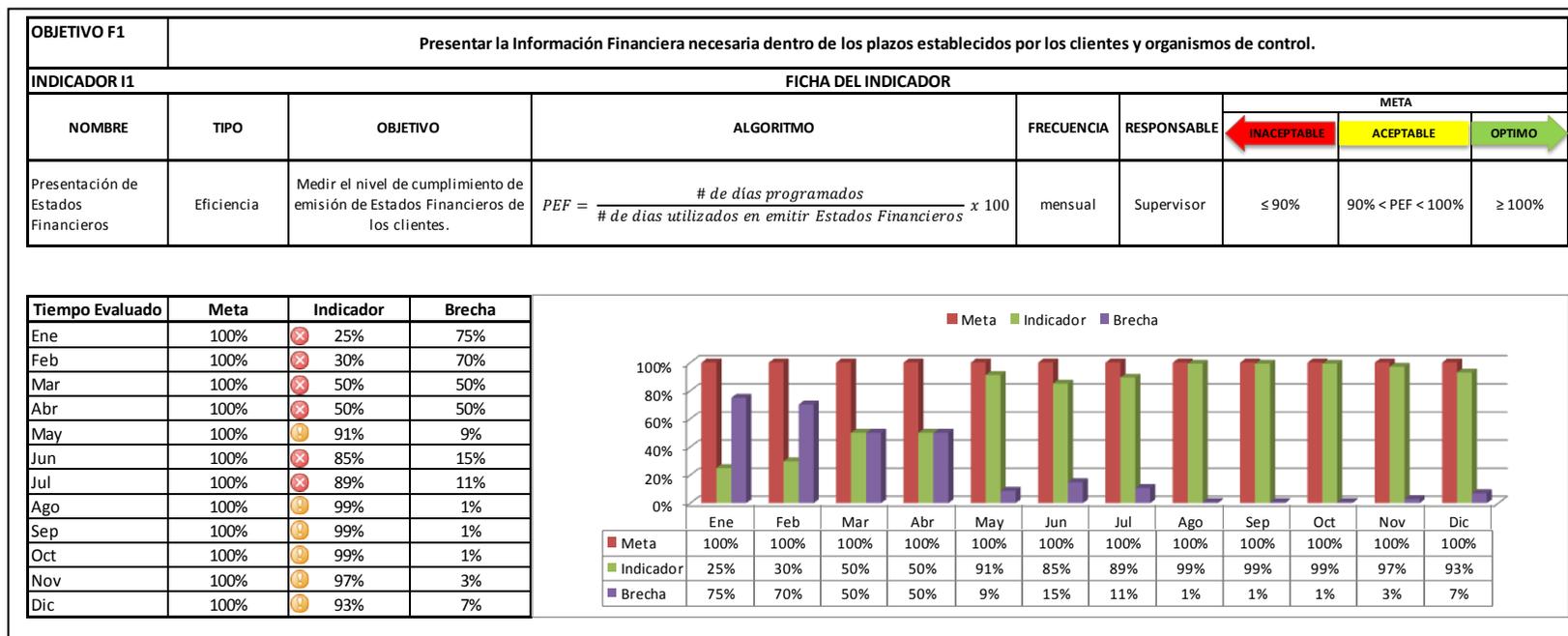


Figura 4.3. Tablero de Control: Presentación de Estados Financieros

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ **Indicador:** Impuestos declarados

FICHA DEL INDICADOR	
Objetivo estratégico	Realizar la declaración de Impuestos y demás obligaciones fiscales dentro del plazo establecido por la Administración Tributaria.
Nombre	Impuestos declarados (ID)
Tipo	Productividad
Objetivo del indicador	Medir el nivel de cumplimiento de la declaración de impuestos.
Algoritmo	$ID = \frac{\# \text{ de declaraciones realizadas}}{\# \text{ de horas hombres utilizadas}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Supervisor

SEMÁFORO		
	Inaceptable	<7%
	Aceptable	7% ≤ ID < 13%
	Óptimo	≥ 13%

Figura 4.4. Indicador: Impuestos declarados

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Este indicador permite establecer la tendencia en la presentación y declaración de impuestos ante la Administración Tributaria y evitar sanciones pecuniarias a los clientes que repercute asumir las multas e intereses a Consultora Cía. Ltda. siendo esto un gasto innecesario que se puede evitar.

✓ **Tablero de Control: Impuestos declarados**

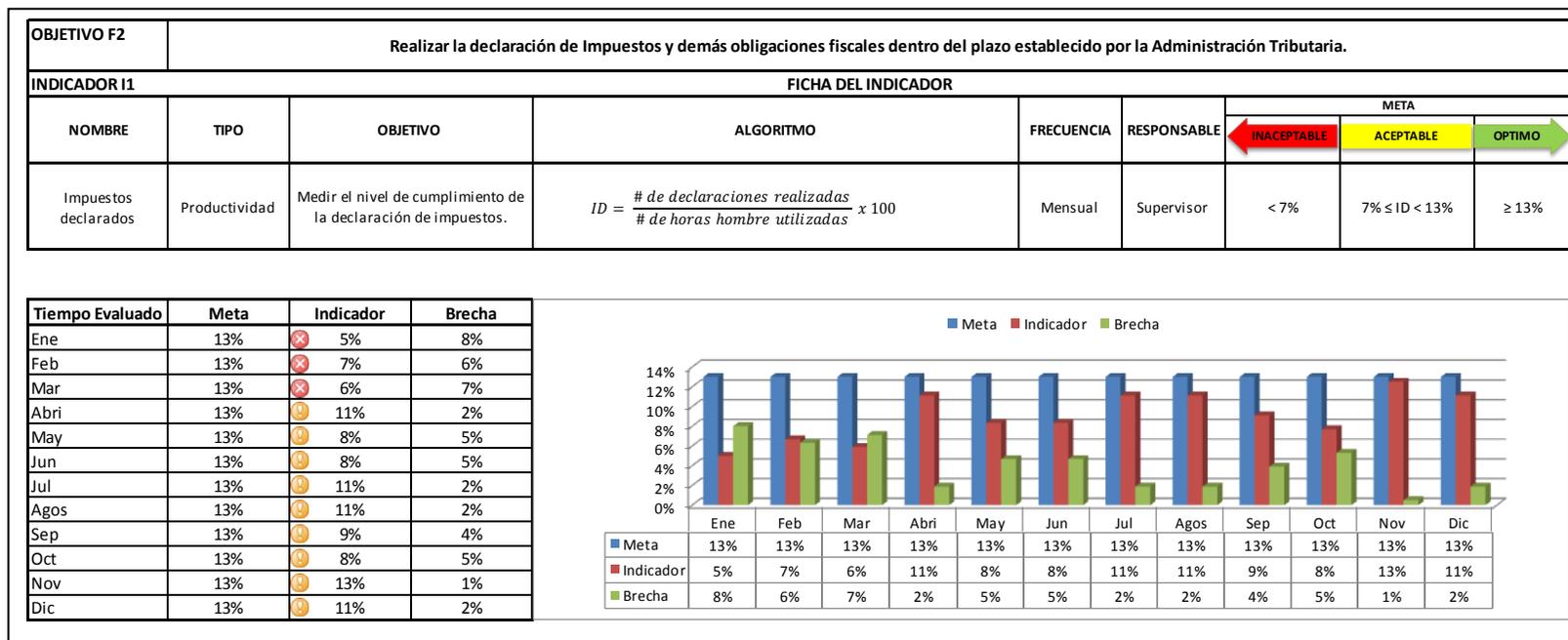


Figura 4.5. Tablero de Control: Impuestos declarados

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ **Indicador:** Rentabilidad

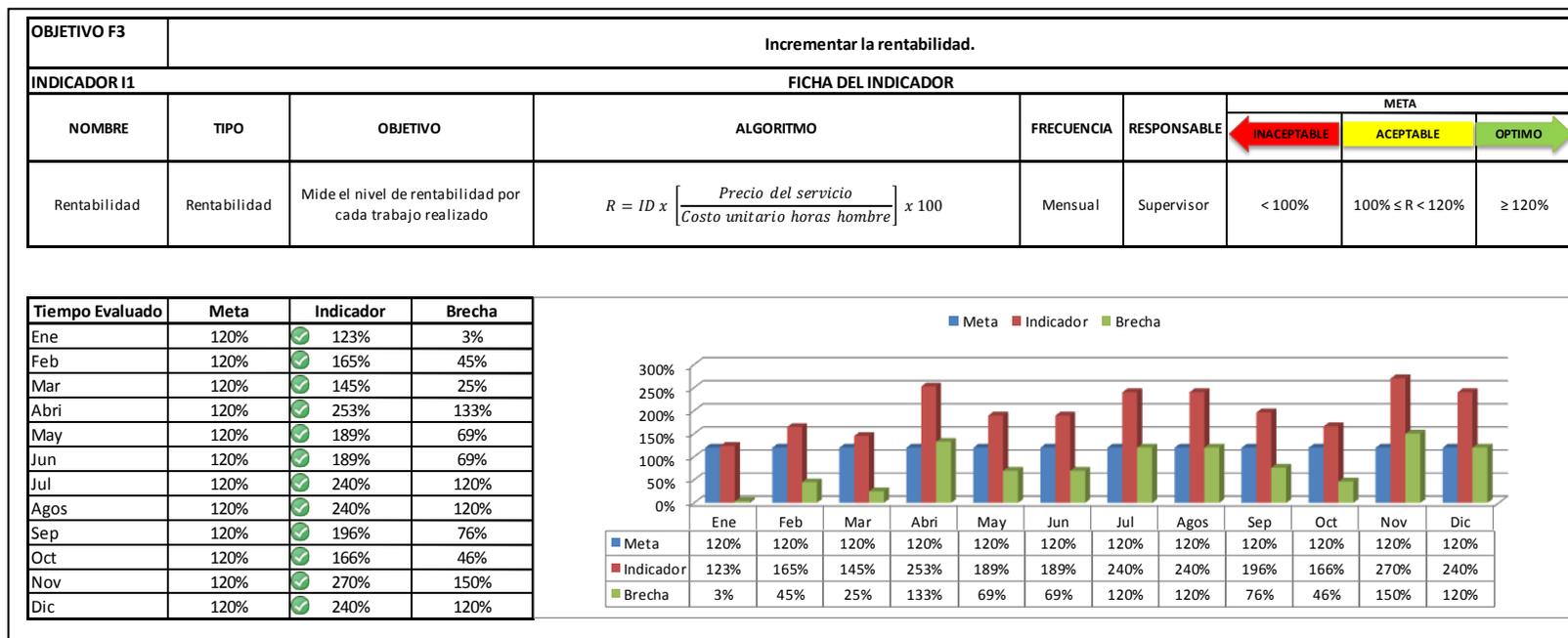
FICHA DEL INDICADOR	
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad.
Nombre	Rentabilidad (R)
Tipo	Rentabilidad
Objetivo del indicador	Mide el nivel de rentabilidad por cada trabajo realizado
Algoritmo	$R = ID \times \left[\frac{\text{Precio del servicio}}{\text{Costo unitario horas hombre}} \right] \times 100$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Supervisor

* ID: Impuestos Declarados

SEMÁFORO		
	Inaceptable	< 100%
	Aceptable	100% ≤ R < 120%
	Óptimo	≥ 120%

Figura 4.6. Indicador: Rentabilidad
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Con este indicador se desea medir el nivel de rentabilidad por cada trabajo realizado, verificar que se obtiene una rentabilidad atractiva ante los accionistas y empleados.

✓ **Tablero de Control: Rentabilidad****Figura 4.7. Tablero de Control: Rentabilidad**

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ **Indicador:** Atención al Cliente

FICHA DEL INDICADOR	
Objetivo estratégico	Optimizar la atención al cliente disminuyendo las quejas o inconformidades.
Nombre	Atención al cliente (AC)
Tipo	Eficacia
Objetivo del indicador	Medir rendimiento del servicio prestado.
Algoritmo	$AC = \frac{\text{número de quejas atendidas}}{\text{número total de quejas}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Gerente General

SEMÁFORO		
	Inaceptable	<80%
	Aceptable	80% ≤ AC < 95%
	Óptimo	≥95%

Figura 4.8. Indicador: Atención al cliente

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Con este indicador se desea medir el cumplimiento de las expectativas de los clientes hacia el servicio prestado. Al ser el cliente un stakeholder principal es importante medir el cumplimiento de todos los requerimientos de los mismos, se estableció una meta mayor a 95% y tendrá una tendencia de crecimiento al no presentar mayor problemas con prestar un servicio de calidad, exacto y a tiempo.

✓ **Tablero de Control: Atención al Cliente**

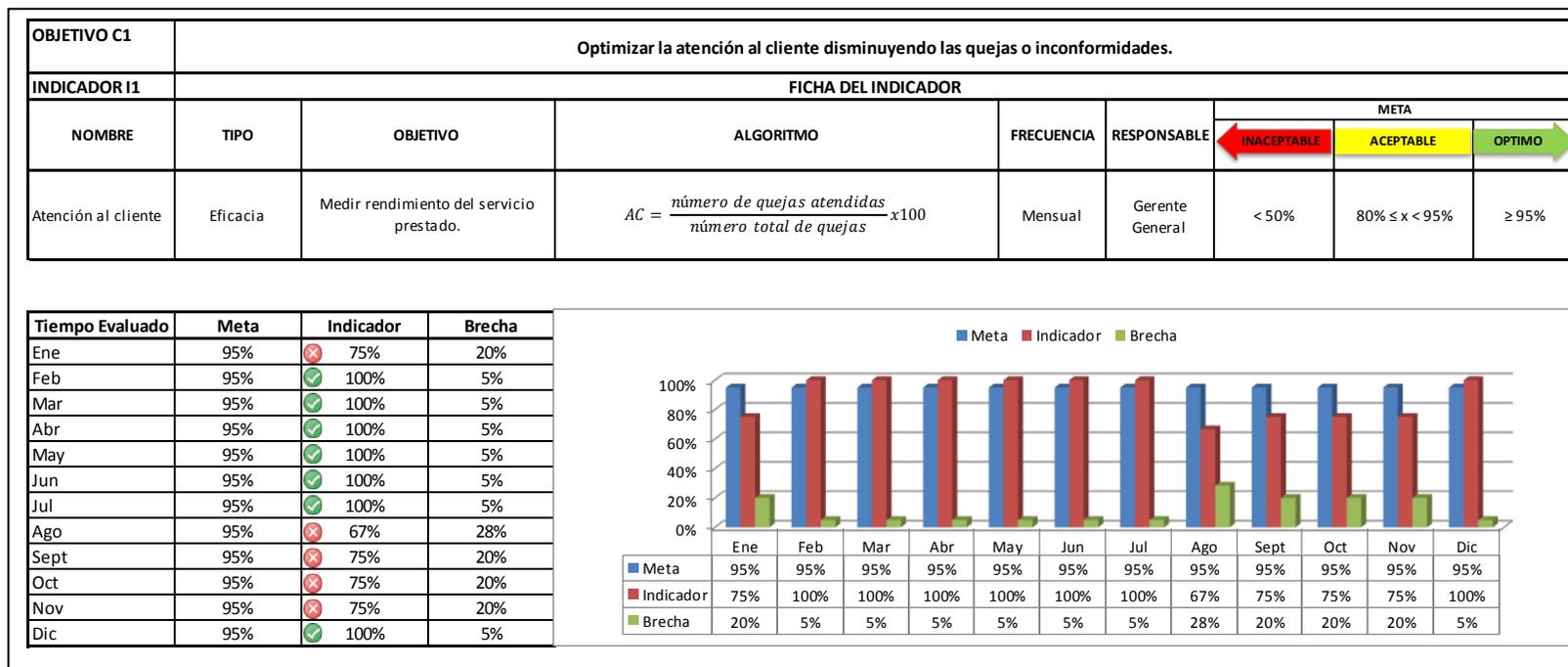


Figura 4.9. Tablero de Control: Atención al cliente

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ **Indicador:** Adhesión de clientes

FICHA DEL INDICADOR	
Objetivo estratégico	Administrar obtención y fidelidad de los clientes ofreciendo precios competitivos en el mercado.
Nombre	Adhesión de Clientes (ADC)
Tipo	Eficacia
Objetivo del indicador	Medir la incorporación de nuevos clientes.
Algoritmo	$ADC = \frac{\text{número total de clientes captados}}{\text{número de clientes potenciales}} \times 100$
Frecuencia	Cuatrimestral
Responsable	Gerente General

SEMÁFORO		
	Inaceptable	$\leq 80\%$
	Aceptable	$80\% < ADC < 90\%$
	Óptimo	$\geq 90\%$

Figura 4.10. Indicador: Adhesión de clientes

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Con este indicador se espera medir la tendencia de nuevos clientes captados y analizar la posibilidad de ofrecer precios cómodos para los clientes y expandir el mercado de consultorías.

✓ **Tablero de Control: Adhesión de clientes**

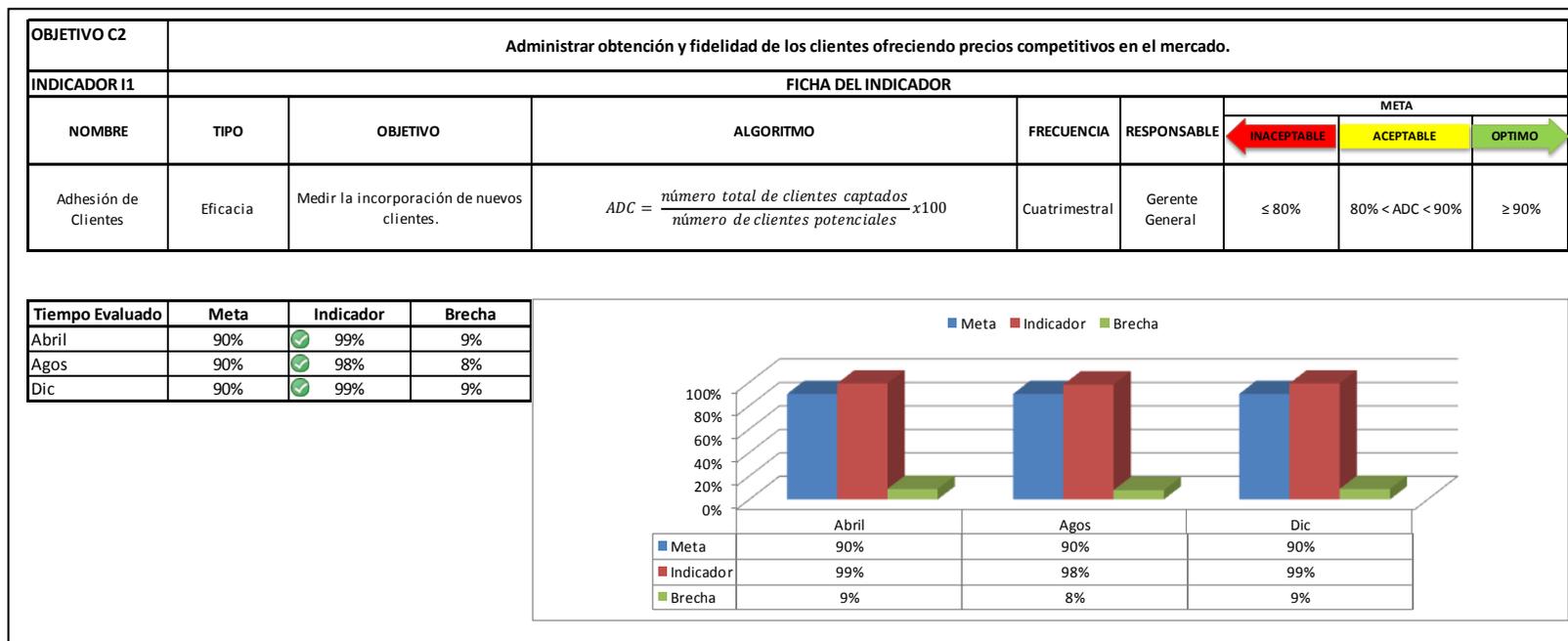


Figura 4.11. Tablero de Control: Adhesión de clientes

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ **Indicador:** Prevención de errores

FICHA DEL INDICADOR	
Objetivo estratégico	Reducir errores en la entrada de datos al sistema.
Nombre	Prevención de Errores (PE)
Tipo	Eficacia
Objetivo del indicador	Contar el número de errores en la entrada de datos.
Algoritmo	$PE = \frac{\text{Número de errores en datos}}{\text{Número de datos procesados}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Supervisor

SEMÁFORO		
	Inaceptable	$\geq 15\%$
	Aceptable	$5\% < PE < 15\%$
	Óptimo	$\leq 5\%$

Figura 4.12. Indicador: Prevención de errores

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Con este indicador se desea medir el número de errores en las revisiones realizadas por los supervisores en la entrada de datos al sistema realizada por los asistentes contables; identificar los errores y tomar acciones de mejora con el fin de disminuir los errores en revisiones subsiguientes y tiempos al momento de revisar, además aumentar la confianza del trabajo realizado por los asistentes contables.

✓ **Tablero de Control: Prevención de errores**

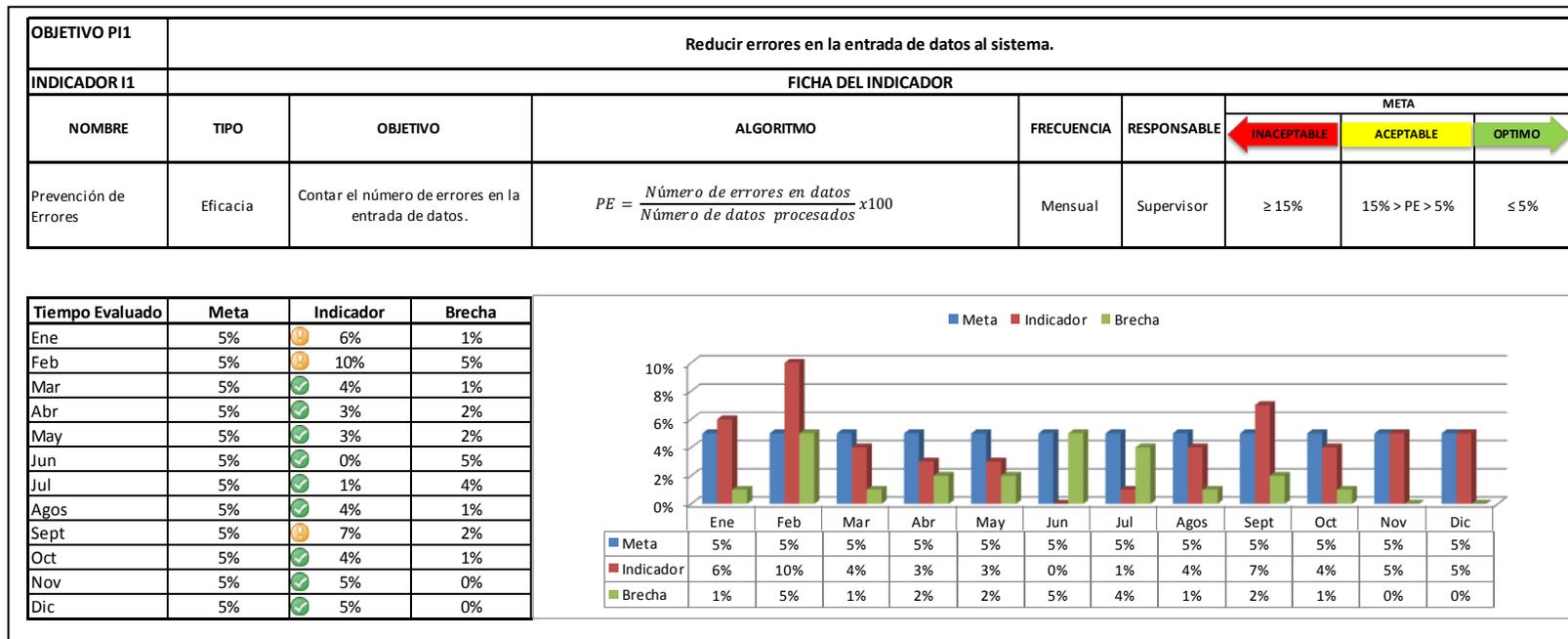


Figura 4.13. Tablero de Control: Prevención de errores

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ **Indicador:** Copias de Seguridad

FICHA DEL INDICADOR	
Objetivo estratégico	Controlar el resguardo de la información física y digital.
Nombre	Copias de seguridad (CS)
Tipo	Eficacia
Objetivo del indicador	Establecer el número de copias realizadas en el mes.
Algoritmo	$CS = \# \text{ de copias de seguridad realizadas}$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Asistente Contable

SEMÁFORO		
	Inaceptable	≤ 2
	Aceptable	3
	Óptimo	≥ 4

Figura 4.14. Indicador: Copias de seguridad

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Con este indicador se desea controlar la cantidad de copias de seguridad realizadas a los sistemas de información de Consultora Cía. Ltda. mensualmente, lo óptimo sería realizar una copia de seguridad por cada semana.

✓ **Tablero de Control: Copias de Seguridad**

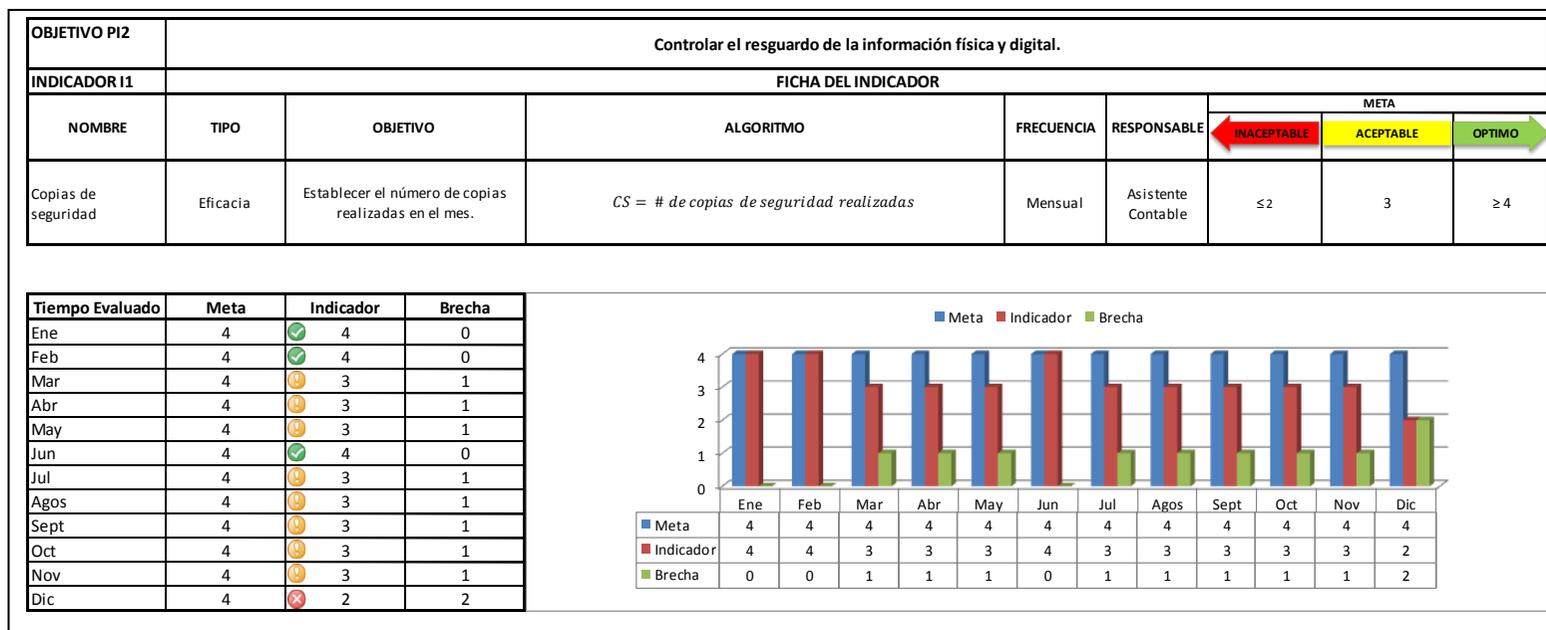


Figura 4.15. Tablero de Control: Copias de seguridad

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

➤ **Indicador:** Capacitación

FICHA DEL INDICADOR	
Objetivo estratégico	Preparar programas de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades.
Nombre	Capacitación (C)
Tipo	Eficacia
Objetivo del indicador	Medir la cantidad de empleados capacitados.
Algoritmo	$C = \frac{\# \text{ de empleados capacitados}}{\# \text{ de empleados que necesitan capacitación}} \times 100$
Frecuencia	Semestral
Responsable	Gerente de Recursos Humanos

SEMÁFORO		
	Inaceptable	≤ 70%
	Aceptable	70% < C < 90%
	Óptimo	≥ 90%

Figura 4.16. Indicador: Capacitación

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

Con este indicador se desea medir a cantidad de empleados capacitados, los empleados necesitan estar totalmente actualizados en las reformas contables y tributarias.

✓ **Tablero de Control: Capacitación**

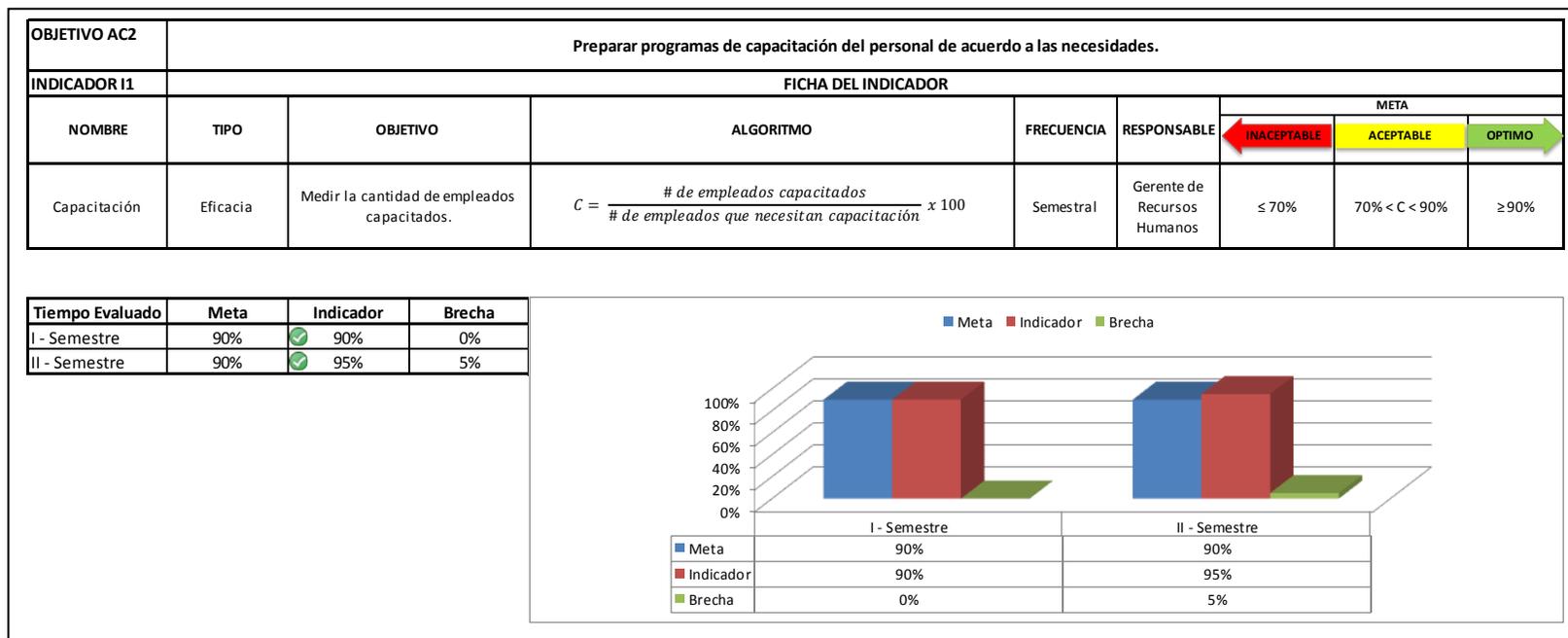


Figura 4.17. Indicador: Capacitación
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la planeación estratégica en Consultora Cía. Ltda. se lograron establecer los objetivos estratégicos, misión, visión, valores, políticas, estructura organizacional y estrategia organizacional.
- Se establecieron los principales stakeholders: clientes, empleados y accionistas:
 - ✓ Para el análisis de los clientes se realizaron encuestas basadas en las siguientes temas: solución de problemas; calidad del servicio; servicio rápido, a tiempo y exacto; y buen trato.
 - ✓ Para el análisis de los accionistas se aplicaron entrevistas a cada uno, consultando por qué accedieron a ser parte accionaria de la compañía, si los rendimientos en estos años de funcionamiento cumplen con las expectativas, y qué esperan a corto y largo plazo de la compañía.
 - ✓ Para el análisis de los empleados se realizaron encuestas basadas en los siguientes temas: compromiso con la compañía, sueldos competitivos, posibilidades de crecimiento, estabilidad laboral, capacitación constante, herramientas de trabajo y comunicación interna.

- En conjunto con la alta gerencia se realizó el levantamiento de los procesos: Planeación estratégica, Captación de clientes, Asesoría y servicios tributarios, Outsourcing contable, Auditoría y servicios especiales; y, Recursos humanos. Este último con los subprocesos: Contratación del Personal y Capacitación del Personal.
- Se estableció la cadena de valor clasificando en actividades primarias y secundarias y a su vez se estableció el diagrama de procesos en donde se pueden distinguir los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
- Los problemas encontrados en Consultora Cía. Ltda. fueron procesos no documentados y mala planificación del trabajo. Las causas que afectaban al problema procesos no documentados son equipos sin software para la programación y control de tareas como Microsoft Project, personal limitado para dedicarse a la definición de los procesos, y en el caso contratar personal especializado en esta área implicaría costos altos para la compañía. Las causas que afectaban al problema mala planificación del trabajo es que no existe un documento con la planificación del trabajo, el estilo de dirección en muchas ocasiones es autocrático, conflictos entre personas, falta de inducción, falta de seguimiento en las actividades asignadas, falta de reuniones y mala segregación de funciones.
- Se elaboró el Cuadro de Manto Integral. A partir de los objetivos estratégicos se plantearon los indicadores: Presentación de Estados Financieros, Impuestos Declarados, Rentabilidad, Atención al Cliente,

Adhesión de Clientes, Prevención de Errores, Copias de Seguridad, Capacitación; cada uno con las metas propuestas y con frecuencias de medición.

- Mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral se lograrán establecer los puntos débiles de la compañía en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento; y a partir de esto se tomarán las medidas preventivas y correctivas enfocada al mejoramiento continuo de los procesos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar la planeación estratégica: objetivos estratégicos, misión, visión, valores, políticas, estructura organizacional y estrategia organizacional definida durante el desarrollo de este proyecto de graduación debido a que cada elemento fue establecido para cumplir las expectativas de la compañía y además están ajustados a los cambios del entorno global.
- Considerar las acciones de mejoras establecidas en el análisis de los stakeholders.
 - ✓ Para los clientes es satisfactorio analizar cada una de las quejas, comentarios y requerimientos; también es importante capacitar a los

empleados en la parte profesional, atención al cliente y relaciones interpersonales.

- ✓ Para los accionistas es importante fomentar la confianza de los clientes hacia los asistentes y supervisores; capacitar a los clientes en las áreas de conocimiento técnico y relaciones interpersonales; disminuir gastos innecesarios; y disponer de un presupuesto semestral.
- ✓ Para los empleados es indispensable crear programas de incentivos, desarrollar programas de ascensos; proporcionar herramientas de trabajo e implementar talleres de comunicación escrita y oral.
- Para los problemas encontrados procesos no documentados y mala planificación del trabajo aplicar el plan de acción basado en la metodología 5W, 1H.
- Implementar manuales de funciones y responsabilidades, así como el manual de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo; conjuntamente con la inserción del Cuadro de Mando Integral desarrollado en el presente Proyecto de Graduación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, S. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

- Coopers & Lybrand (1995). *Los 7 Instrumentos de la Calidad Total*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

- Franklin, E. B. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw – Hill Interamericana.

- G. Johnson & K. Scholes. (2001). *Dirección Estratégica, Quinta Edición*. Canadá: Pearson Education.

- Harrington H. J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá, Colombia: McGraw – Hill Interamericana.

- Horváth & Partners. (2003). *Dominar El Cuadro De Mando Integral*. España: Gestión 2000.

- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración, Una Perspectiva Global*. Colombia: McGraw – Hill Interamericana.

- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.

- Medina, G. A. (2005). *Gestión por Procesos*. República Dominicana: Intec.

- Pérez, José (2010). *Gestión por Procesos. Diagrama de Flujos*. Madrid: Esic Editorial.

- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

- Verdoy, P. Mahiques, J. Pellicer, S. & Prades, R. (2006). *Manual de Control Estadístico de Calidad: Teoría y Aplicaciones*. España: Publicaciones de la Universitat Jaume.

- Whittington, O. R. & Pany K. (2005). *Principios de Auditoría*. México: McGraw – Hill Interamericana.

A N E X O S

ANEXO No. 1

ANÁLISIS DE LOS EMPLEADOS

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Determinar el nivel de importancia y conocimiento de los empleados acerca de la planeación estratégica de la compañía.

***Obligatorio**

Sexo *

Masculino

Femenino

Conteste las siguientes preguntas.

1.- ¿Existe organigrama o estructura donde se especifique el nivel jerárquico de la compañía? *

Si

No

2.- ¿Tiene conocimiento de la misión de la compañía? *

Si

No

3.- ¿Tiene conocimiento de la visión de la compañía? *

Si

No

4.- ¿Tiene conocimiento de los objetivos, políticas o metas de la compañía? *

Si

No

5.- ¿La compañía ha puesto a su disposición un manual de funciones y responsabilidades? *

Manual de Funciones y Responsabilidades.- Es un instructivo en donde se detallan las obligaciones de cada puesto de trabajo.

Si

No

6.- ¿La compañía a puesto a su disposición un manual de procesos? *

Manual de procesos.- Detalle de las actividades de la compañía, así como el responsable de ejecutarlas.

Si

No

Figura 6.1. Encuesta a Empleados – Página 1

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

De una escala del 1 al 5 en donde 1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo, Valore las siguientes proposiciones.

1.- Desarrollar la planeación estratégica ayudaría a un mejor desempeño de los trabajadores. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

2.- El organigrama ayuda a establecer la jerarquía de la compañía. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

3.- La inducción que se le da a los empleados es la adecuada para entender las funciones encomendadas. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

4.- El manual de procesos es indispensable porque establece el procedimiento óptimo para realizar las actividades del área. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

5.- Los indicadores ayudan a medir la efectividad y la eficiencia de las operaciones. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

6.- La aplicación de controles en las actividades claves ayudan a velar por el cumplimiento correcto de las mismas. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

Figura 6.2. Encuesta a Empleados – Página 2

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

7.- Manual de funciones y responsabilidades ayuda a entender las funciones establecidas a cada empleado. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

8.- Los instrumentos de trabajo son los adecuados para realizar las actividades. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

9.- El área de trabajo asignado es el adecuado para desempeñar las actividades. (Hay problemas como: el ruido, iluminación o acondicionamiento) *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

10.- La comunicación con los jefes inmediatos o compañeros de trabajo es fluida o es la adecuada en caso de necesitar colaboración de los mismos. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

Según su opinión, ¿Qué se debería mejorar en la compañía? *

Nota: La información será confidencial.

Figura 6.3. Encuesta a Empleados – Página 3
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

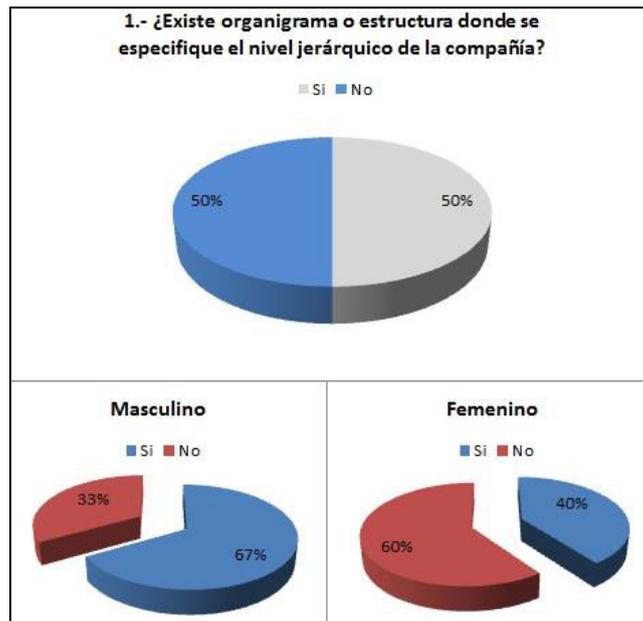


Figura 6.4. ¿Existe organigrama o estructura donde se especifique el nivel jerárquico de la compañía?

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual



Figura 6.5. ¿Tiene conocimiento misión de la compañía?

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

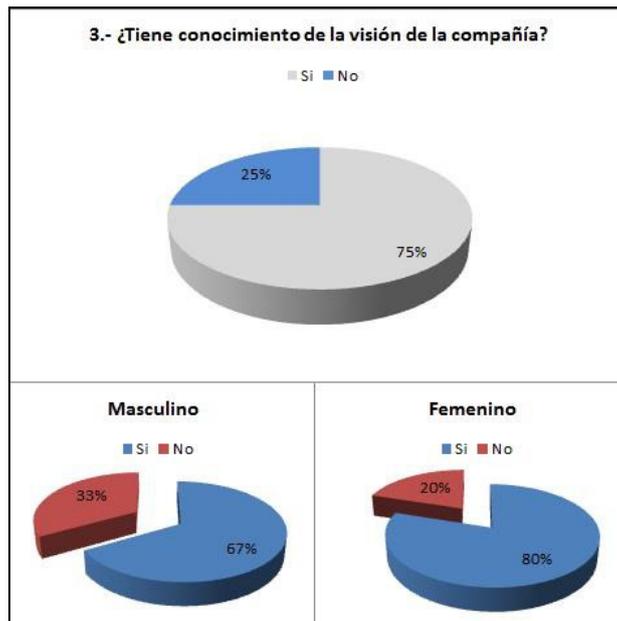


Figura 6.6. ¿Tiene conocimiento visión de la compañía?
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

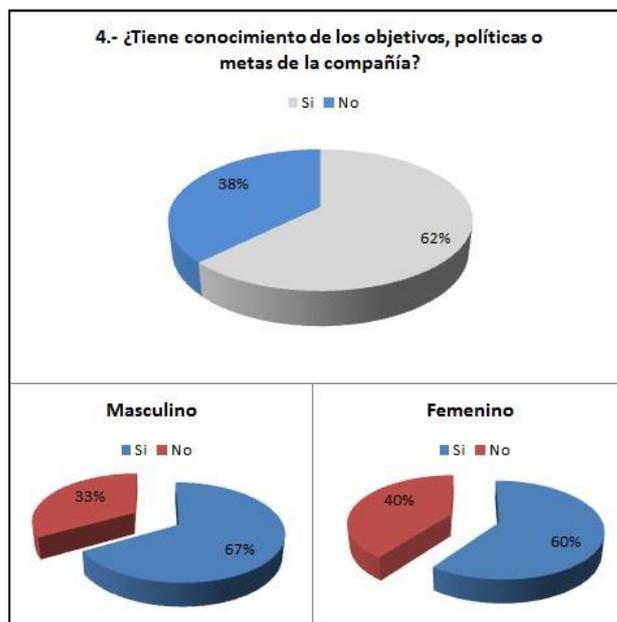


Figura 6.7. ¿Tiene conocimiento de los objetivos, políticas o metas de la compañía?
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

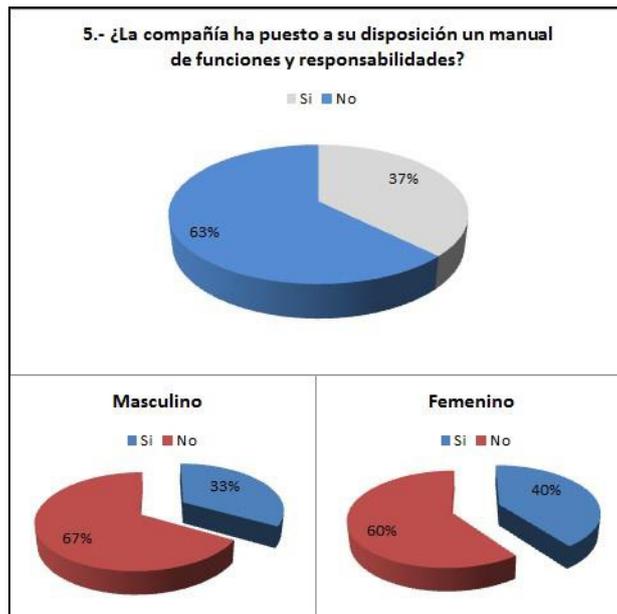


Figura 6.8. ¿Tiene conocimiento de los objetivos, políticas o metas de la compañía?
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

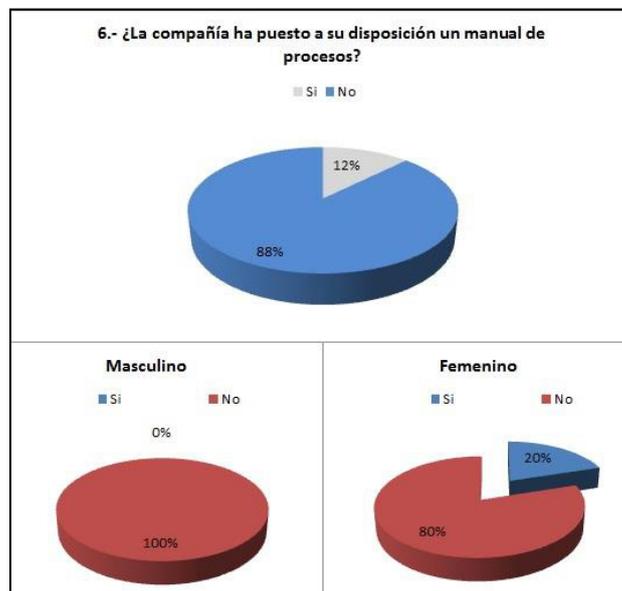


Figura 6.9. ¿La compañía ha puesto a su disposición un manual de procesos?
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

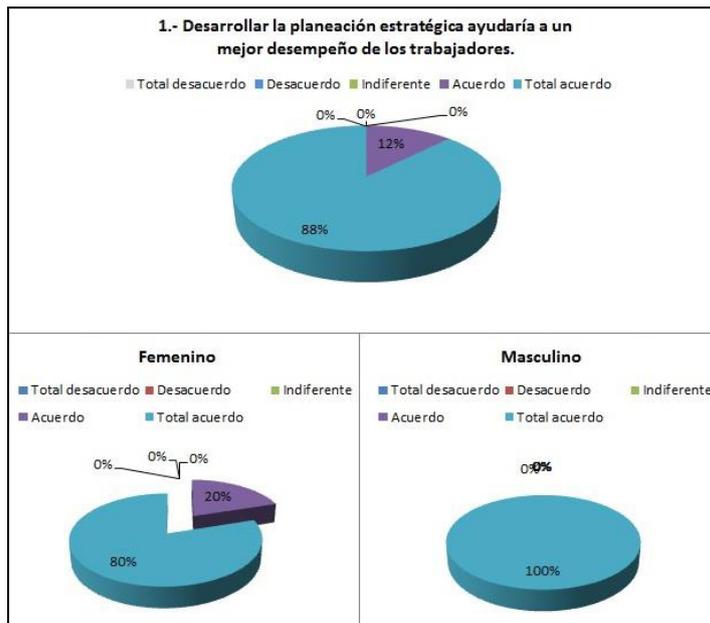


Figura 6.10. Desarrollar la planeación estratégica ayudaría a un mejor desempeño de los trabajadores.

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

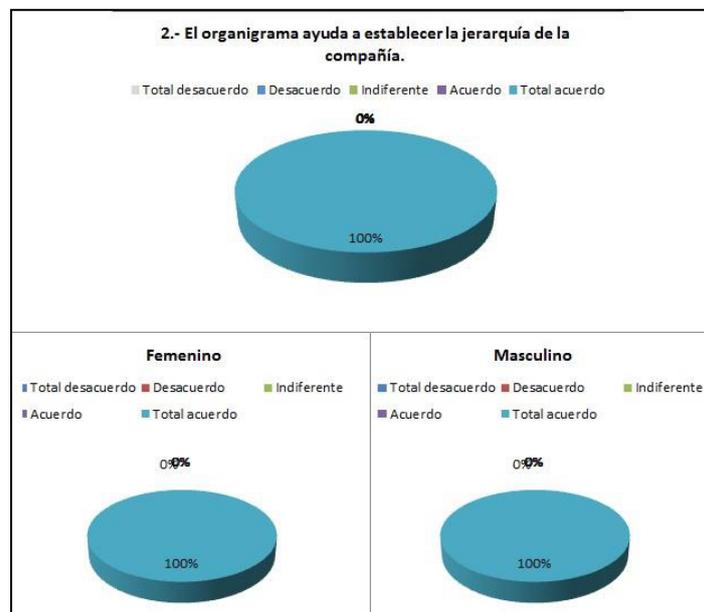


Figura 6.11. El organigrama ayuda a establecer la jerarquía de la compañía.

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

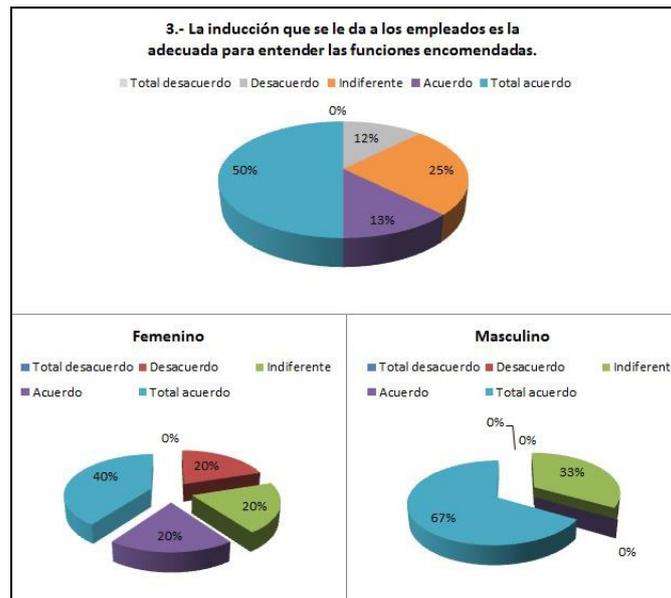


Figura 6.12. La inducción que se les da a los empleados es la adecuada para entender las funciones encomendadas.

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

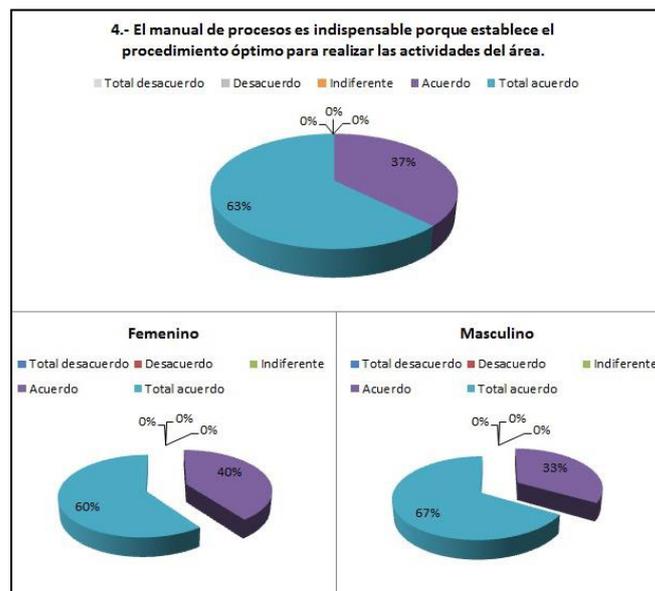


Figura 6.13. El manual de procesos es indispensable porque establece el procedimiento óptimo para realizar las actividades del área.

Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

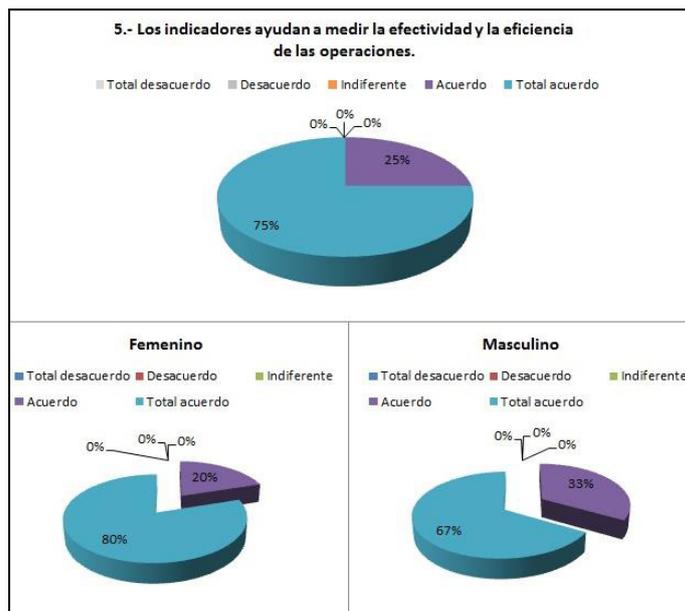


Figura 6.14. Los indicadores ayudan a medir la efectividad y la eficiencia de las operaciones.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

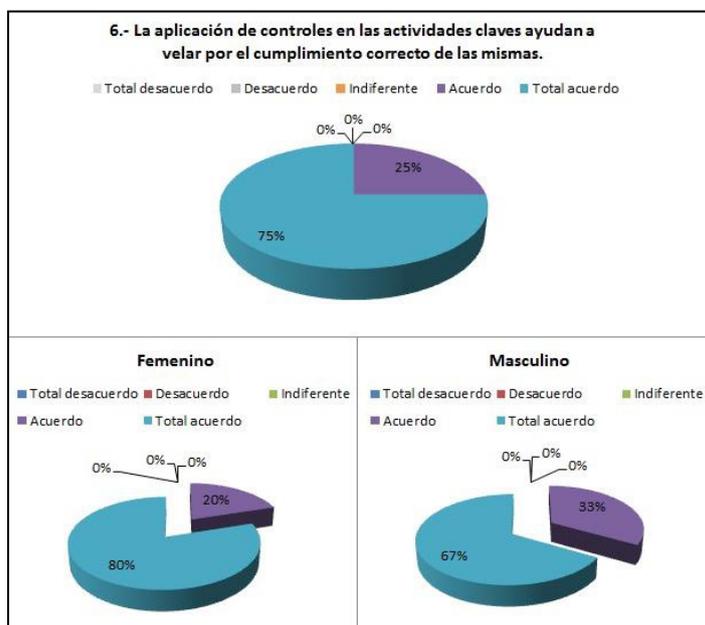


Figura 6.15. La aplicación de controles en las actividades claves ayuda a velar por el cumplimiento correcto de las mismas.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

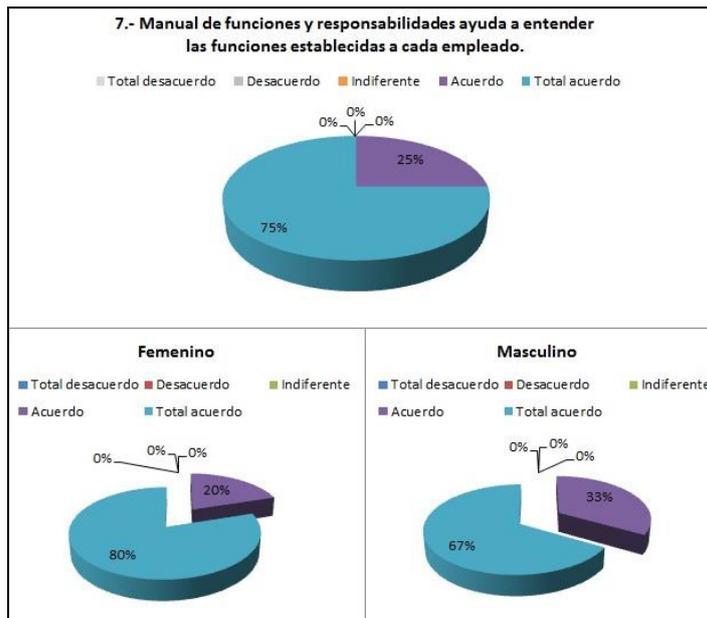


Figura 6.16. Manual de funciones y responsabilidades ayuda a entender las funciones establecidas a cada empleado.

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

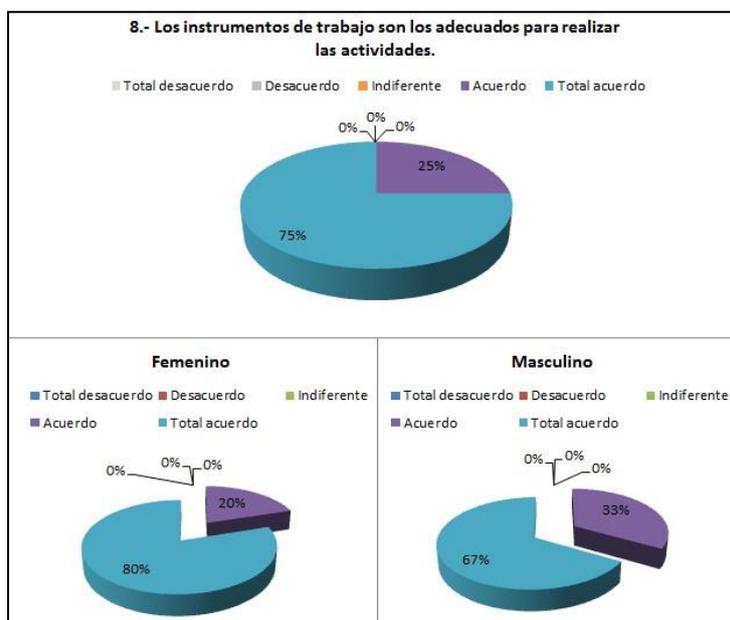


Figura 6.17. Los instrumentos de trabajo son los adecuados para realizar las actividades.

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

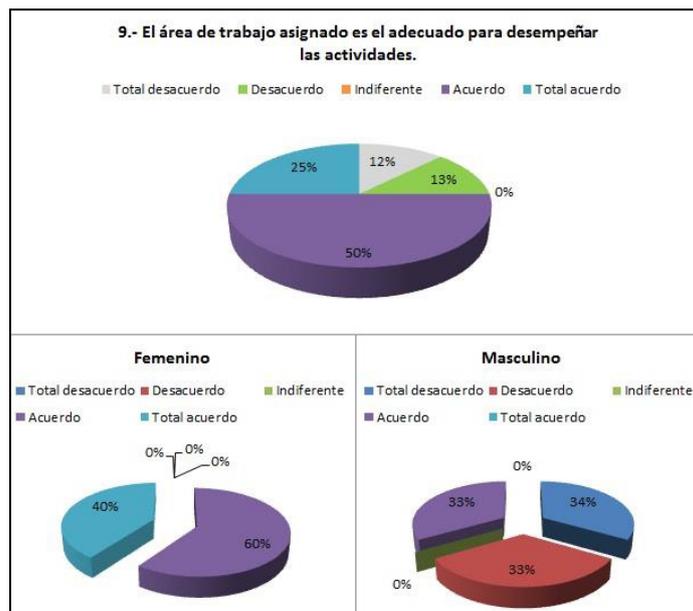


Figura 6.18. El área de trabajo asignado es el adecuado para desempeñar las actividades.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

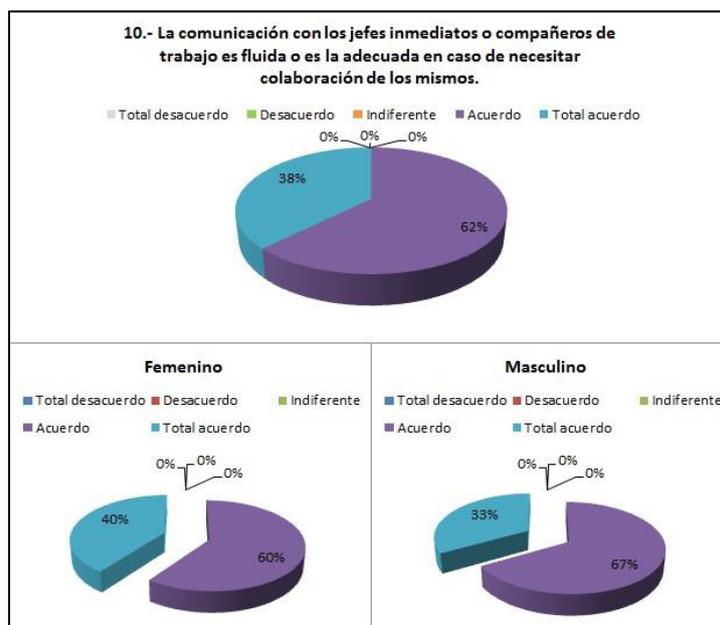


Figura 6.19. La comunicación con los jefes inmediatos o compañeros de trabajo es fluida o es la adecuada en caso de necesitar colaboración de los mismos.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

ANEXO No. 2

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN CLIENTES

*Obligatorio

De una escala del 1 al 5 en donde 1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo. valore las siguientes proposiciones.

1. Solución de Problemas *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

2. Calidad del servicio. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

3. Servicio rápido, a tiempo y exacto. *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

4. Buen trato *

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

Figura 6.20. Encuesta satisfacción de Clientes

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

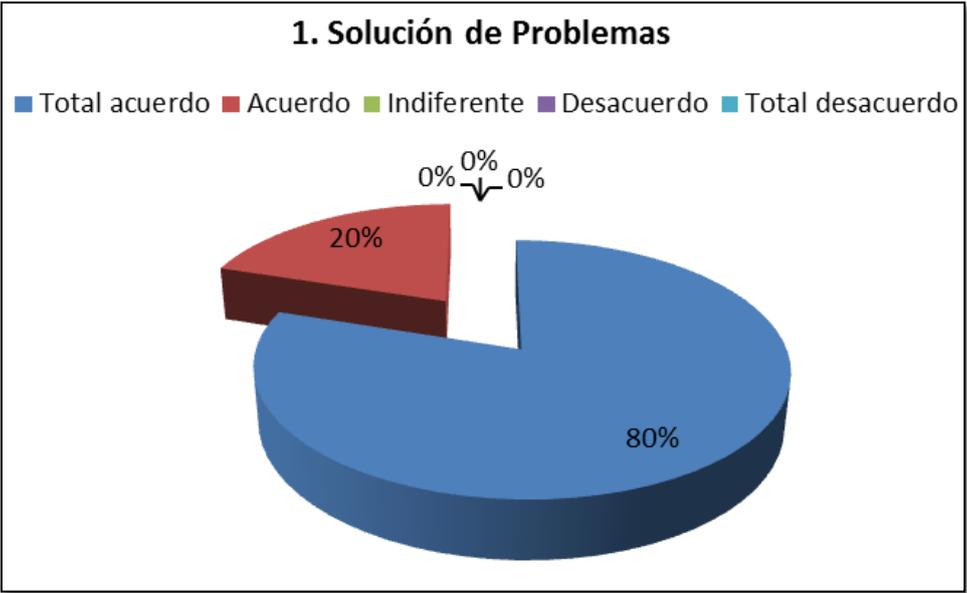


Figura 6.21. Solución de problemas
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

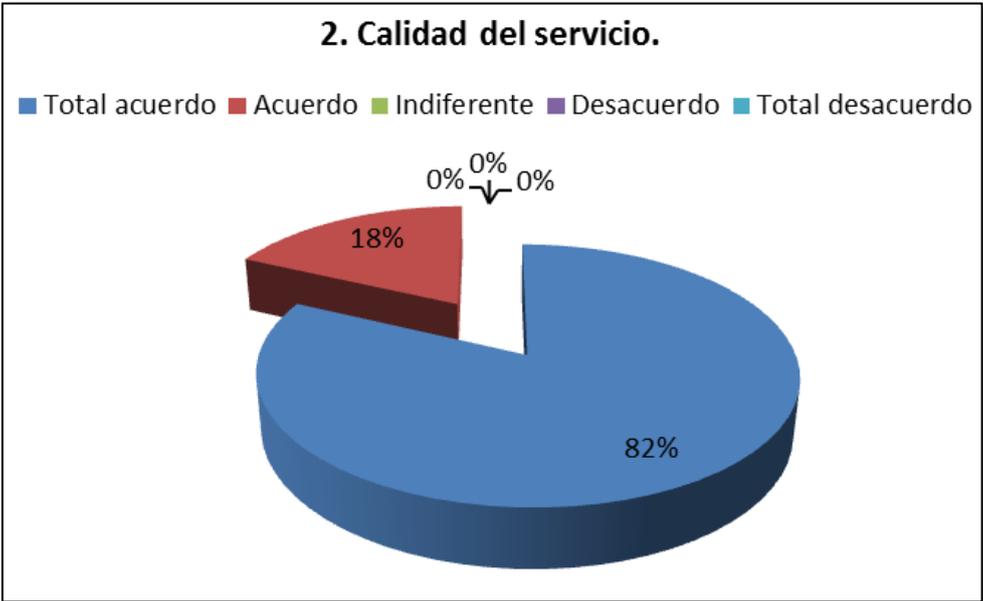


Figura 6.22. Solución de problemas
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

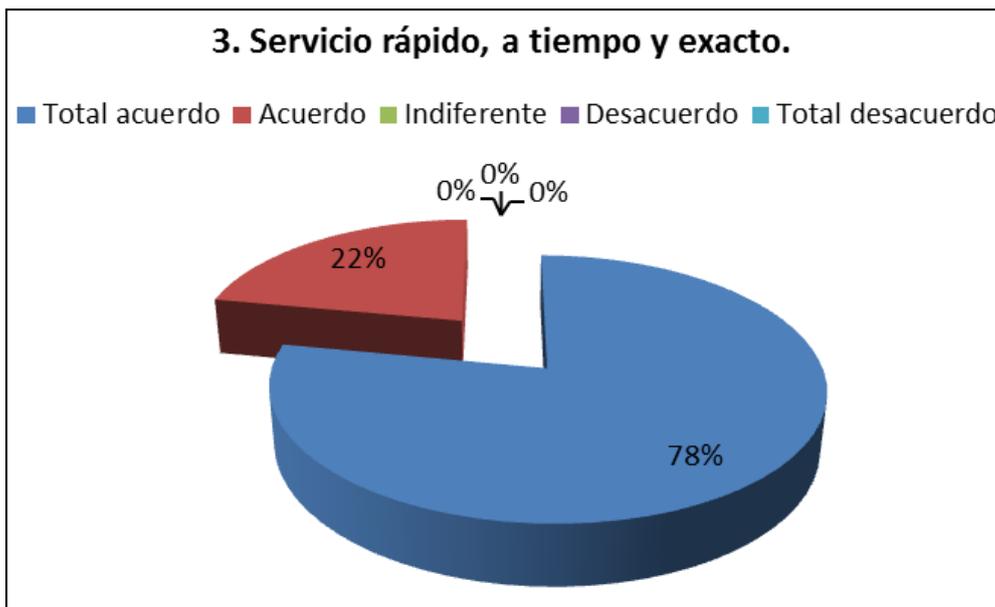


Figura 6.23. Servicio rápido, a tiempo y exacto.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

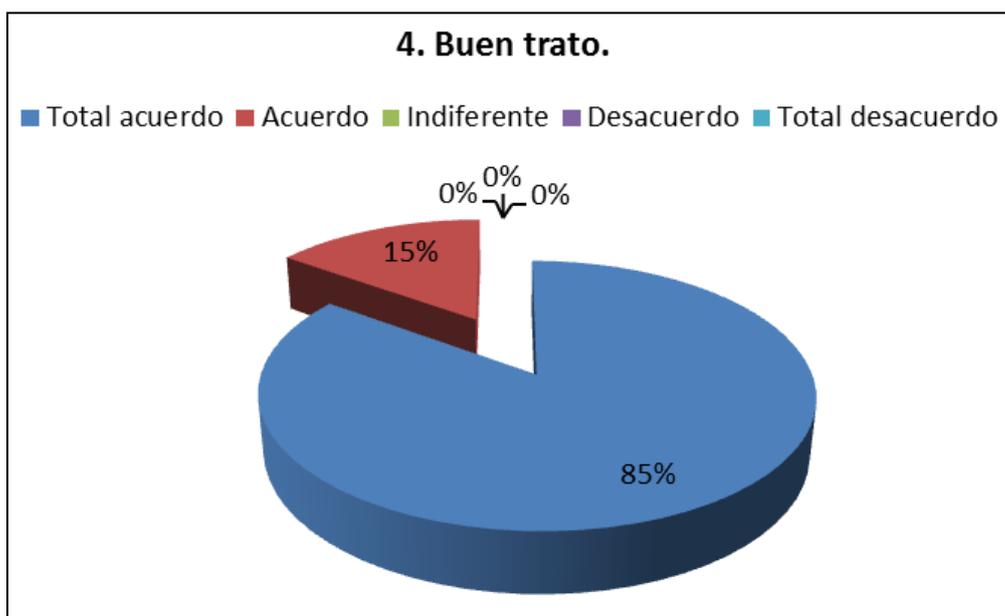


Figura 6.24. Buen trato.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

ANEXO No. 3

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN LABORAL

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL

De una escala del 1 al 5 en donde 1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo, valore las siguientes proposiciones.

***Obligatorio**

1. Compromiso con el crecimiento de la empresa. ⁺

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

2. Los sueldos y salarios son competitivos. ⁺

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

3. Posibilidades de crecimiento profesional. ⁺

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

4. Estabilidad laboral. ⁺

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

5. Existe capacitación constante. ⁺

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

6. Proporcionan todos los implementos para desarrollar las actividades encomendadas. ⁺

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

7. Buena comunicación con los jefes inmediatos. ⁺

1 2 3 4 5

Total desacuerdo Total acuerdo

Figura 6.25. Encuesta satisfacción laboral
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

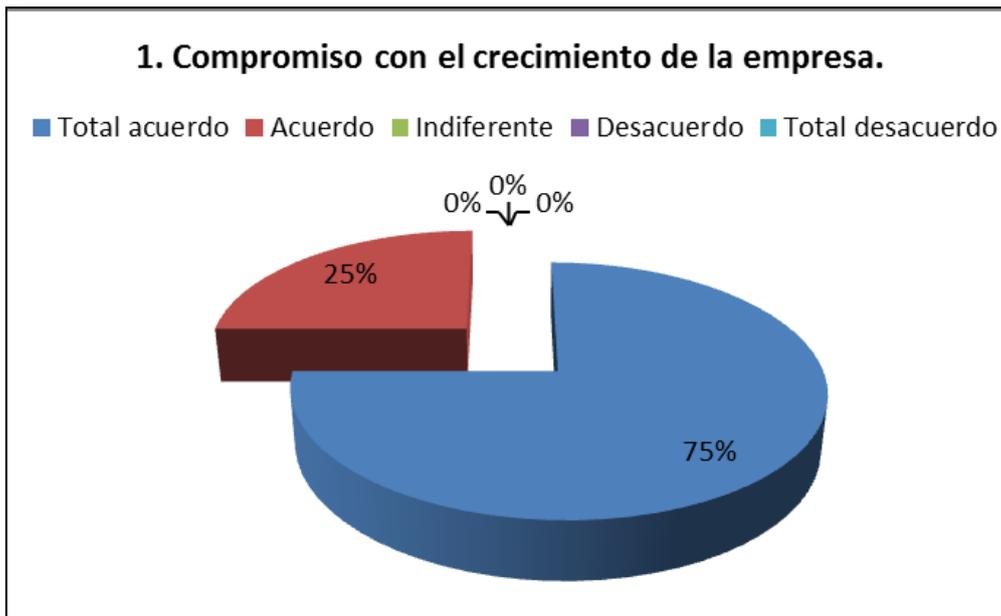


Figura 6.26. Compromiso con el crecimiento de la empresa.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual



Figura 6.27. Los sueldos y salarios son competitivos.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

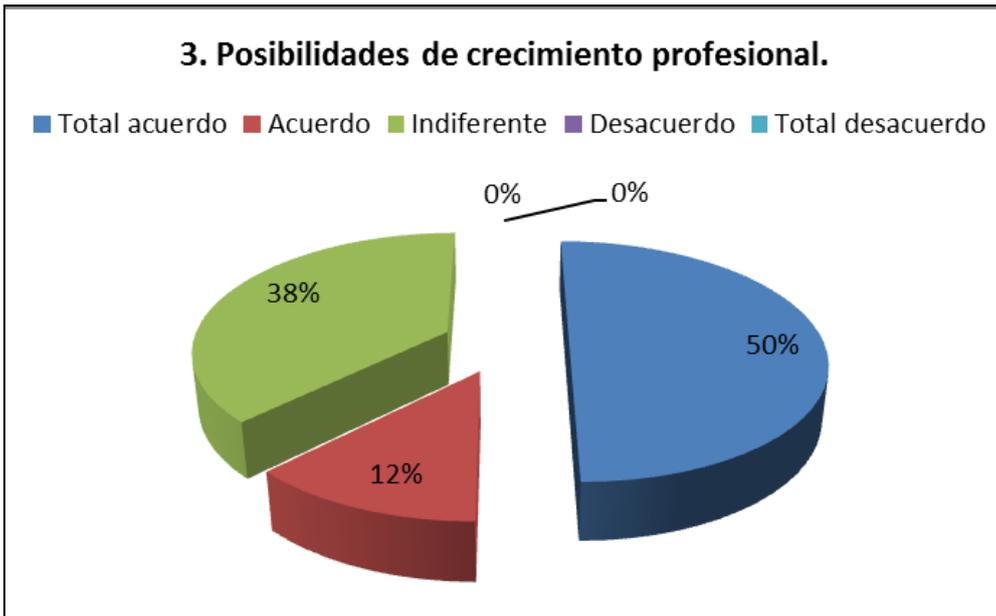


Figura 6.28. Posibilidades de crecimiento profesional.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

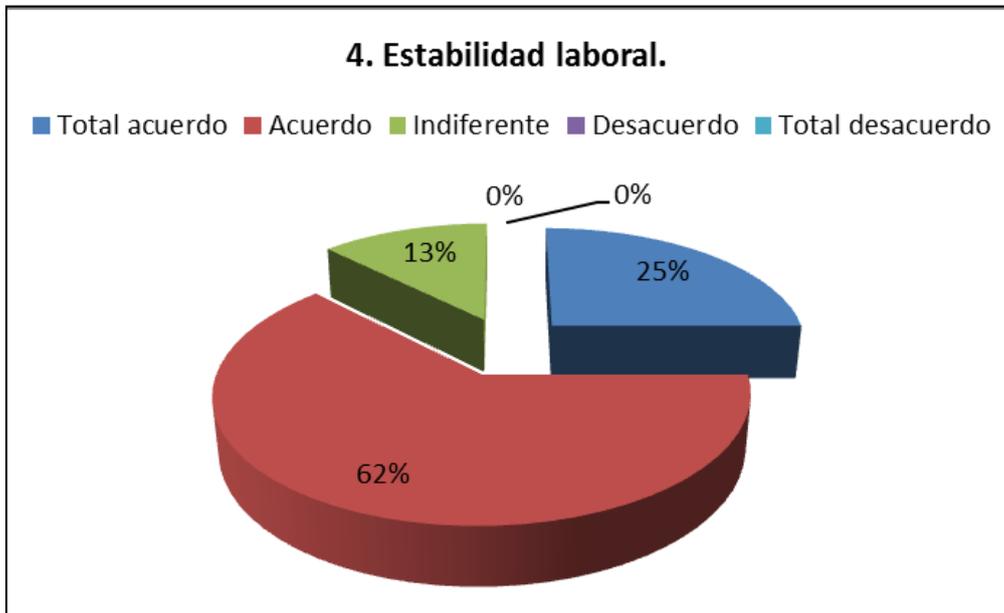


Figura 6.29. Estabilidad laboral.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

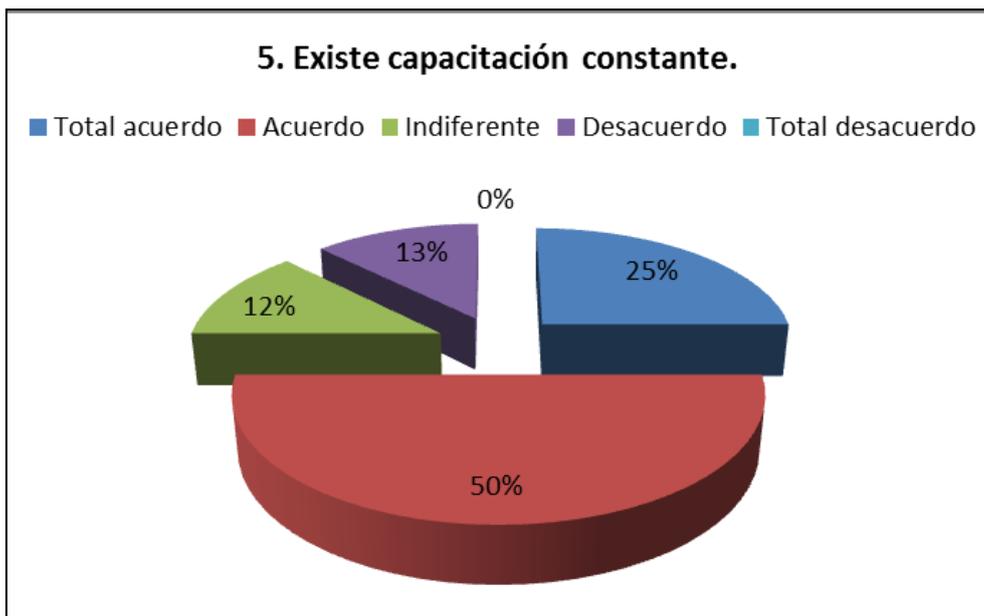


Figura 6.30. Existe capacitación constante.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

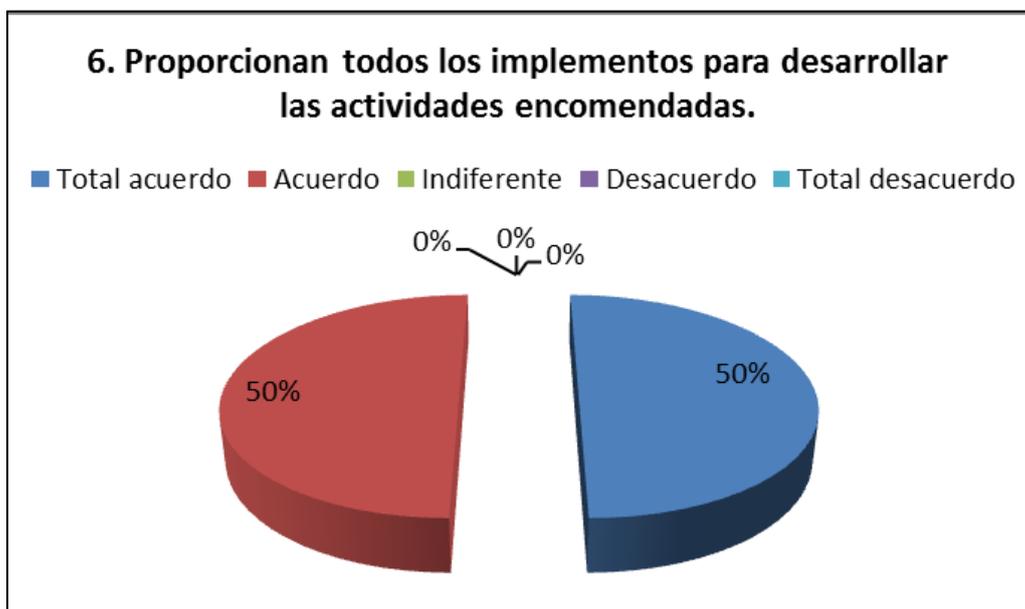


Figura 6.31. Proporcionan todos los implementos para desarrollar las actividades encomendadas.
Fuente: Consultora Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Borbor Yagual

7. Buena comunicación con los jefes inmediatos.

■ Total acuerdo ■ Acuerdo ■ Indiferente ■ Desacuerdo ■ Total desacuerdo

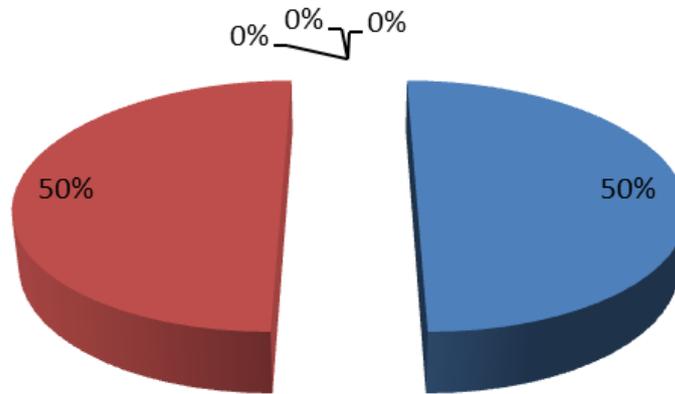


Figura 6.32. Buena comunicación con los jefes inmediatos.

Fuente: Consultora Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Borbor Yagual

