



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD  
DEL ÁREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PINTURAS”**

**TESINA DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN  
ESPECIALIZACIÓN CALIDAD DE PROCESOS**

Presentado por:  
Saralid Yanina Lorenti Mindiola  
Karla Susana Orqueda Landázuri

Guayaquil – Ecuador  
2011

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo mi cariño a mis padres (Washington Lorenti y Celinda Mindiola) porque sin su apoyo y amor no habría podido seguir adelante, y a mi amado Dios por llenar mi corazón de su infinita presencia y perdón.

Saralid Lorenti

Dedico este trabajo a mi Dios por haber sido mi ayuda e inspiración, a mis padres por haber creído en mi, sobre todo a mi madre (Elizabeth Landázuri) que siempre me ha brindado su apoyo incondicional.

Karla Orqueda

## **AGRADECIMIENTO**

Nunca me alcanzará la vida para agradecerle a Dios, por ser el amor de mi vida y por haberme dado todo lo que necesito para ser feliz. A mi familia y a Juan Carlos por su apoyo incondicional. A mis amigos y maestros por aportar valiosas experiencias que guardaré siempre en mi mente y mi corazón.

Saralid Lorenti

Agradezco a Dios porque sin El no hubiera logrado esta meta, y porque me ha ayudado en todas las áreas de mi vida, a mis amigas por su ayuda y mis profesores, a mi tía Janina y a mis hijas hermosas.

Karla Orqueda

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**



---

Ing. Dalton Noboa  
Delegado



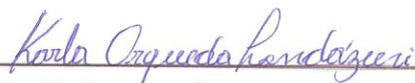
---

Ing. Jaime Lozada  
DIRECTOR DE TESIS

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

  
\_\_\_\_\_  
Saralid Lorenti Mindiola

  
\_\_\_\_\_  
Karla Orqueda Landazuri

## **RESUMEN**

Los nuevos mercados cada vez se vuelven más competitivos por lo que las actuales empresas se ven en la necesidad de evolucionar según los requerimientos y no solo eso sino mantener una estructura funcional dinámica que les permita estar siempre un paso delante de sus competidores por medio de propuestas innovadoras.

Se ha realizado el Diseño del Planificación estratégica basado en la metodología del Balanced Scorecard a una Empresa de comercialización de pinturas detallando su estructura, naturaleza y procesos para así determinar sus amenazas y debilidades y diseñar planes estratégicos basándonos en sus fortalezas y oportunidades. Además de desarrollaron objetivo enfocados en los requerimientos de las perspectivas de la organización.

Se elaboró un software que complementará la implementación de los indicadores, ayudando la visualización del desempeño de los KPI, así como también facilitando un reporte de los indicadores por almacén y por perspectiva, según las necesidades de la gerencia para la adecuada toma de decisiones.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	XVIII
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	XX
INFORME EJECUTIVO.....	XXI

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	23
MARCO TEÓRICO .....	23
1.1.    BALANCED SCORECARD (BSC).....	23
1.2.    ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	24
1.2.1.    ESTRATEGIA.....	24
1.2.2.    PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
1.2.3.    ANÁLISIS FODA .....	26
1.2.4.    MODELO DE LAS 5 FUERZAS.....	27
1.2.5.    STAKEHOLDERS .....	27
1.2.5.1.    IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS.....	28
1.2.6.    INNOVACIÓN DE VALOR – OCÉANO AZUL.....	28
1.2.6.1.    FRONTERAS DEL ACTUAL MERCADO .....	28
1.2.6.2.    PROPUESTA DE VALOR.....	29
1.3.    TRASLADO AL BSC.....	30
1.3.1.    PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.....	30
1.3.2.    OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	31
1.3.3.    MATRIZ DEL BSC.....	31
1.4.    GESTIÓN O ENFOQUE POR PROCESOS .....	32
1.4.1.    LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESO.....	32
1.4.2.    IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIAS DE PROCESOS.....	33
1.4.3.    DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	34
1.4.4.    SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS.....	35
1.5.    SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN .....	36
1.5.1.    INDICADORES DE CLAVE DE DESEMPEÑO.....	36
1.5.2.    CARACTERÍSTICAS DE INDICADORES.....	36
1.5.3.    TIPOS DE INDICADORES .....	37

1.5.4.	NIVEL BASE .....	37
1.5.5.	VALOR ACTUAL .....	37
1.5.6.	META .....	37
1.6.	APLICATIVO INFORMÁTICO.....	38
1.6.1.	BUSINESS INTELLIGENCE.....	38
1.6.2.	BASE DE DATOS.....	38
1.6.3.	MICROSOFT SQL SERVER .....	38
1.6.4.	CARACTERÍSTICAS DE SQL SERVER.....	38
CAPÍTULO II.....		40
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....		40
2.1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	40
2.2.	PRODUCTOS OFRECIDOS.....	42
2.3.	MISIÓN.....	43
2.4.	VISIÓN .....	43
2.5.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	43
2.6.	ÁREAS INVOLUCRADAS .....	44
2.7.	MATRIZ SIPOC .....	45
CAPÍTULO III.....		47
ENFOQUE ESTRATÉGICO .....		47
3.1.	INTRODUCCIÓN.....	47
3.2.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA.....	48
3.3.	ANÁLISIS FODA .....	49
3.3.1.	ANÁLISIS PEST: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	49
3.3.2.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES- CADENA DE VALOR.....	55
3.3.3.	ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.....	56
3.4.	ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA.....	60
3.5.	ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS.....	61
3.6.	ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL.....	68

3.6.1.	DEFINICIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL .....	68
3.6.2.	DEFINICIÓN DEL OCÉANO AZUL.....	70
3.6.2.1.	CARACTERÍSTICAS DEL ACTUAL MERCADO.....	71
3.6.2.2.	EXPLORACIÓN DE NUEVOS MERCADOS .....	72
3.6.2.3.	DEFINICIÓN DE LOS NO CLIENTES.....	73
3.6.2.4.	REDEFINICIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO .....	74
3.6.2.5.	MENSAJE CENTRAL DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	76
3.6.2.6.	GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES.....	77
3.7.	DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN .....	80
3.7.1.	DECLARACIÓN DE LA MISIÓN .....	80
3.7.2.	DECLARACIÓN DE LA VISIÓN .....	81
3.8.	TEMAS ESTRATÉGICOS .....	81
3.9.	MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS .....	82
3.10.	VALORES ORGANIZACIONALES .....	84
CAPÍTULO IV .....		85
TRASLADO AL BALANCED SCORECARD .....		85
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	85
4.2.	PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.....	86
4.2.1.	PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES.....	86
4.2.2.	PROPUESTA DE VALOR PARA LA PERSPECTIVA FINANCIARA..	86
4.2.3.	PROPUESTA DE VALOR PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	87
4.2.4.	PROPUESTA DE VALOR PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	88
4.3.	MAPA ESTRATÉGICO.....	89
4.4.	INDICADORES ESTRATÉGICOS .....	90
4.4.1.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	91
4.4.2.	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS .....	94
4.4.3.	PERSPECTIVA CLIENTE .....	98
4.4.4.	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	102

4.5. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....	105
CAPITULO V .....	109
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES .....	109
5.1. INTRODUCCIÓN.....	109
5.2. MODELO PUNTO .....	110
5.3. DATAMART.....	111
5.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	112
5.5. MENÚ DEL SOFTWARE.....	114
5.6. REPORTE DE INDICADORES DEL SOFTWARE.....	114
CAPITULO VI .....	131
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	131
6.1. CONCLUSIONES.....	131
6.2. RECOMENDACIONES.....	139
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	141
ANEXOS .....	142

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de la planeación estratégica.....	25
Gráfico 2: Definición de FODA.....	26
Gráfico 3: Análisis de las cinco fuerzas .....	27
Gráfico 4: Fuente de estrategias del Océano azul .....	29
Gráfico 5: Estrategias según Michael Porter.....	30
Gráfico 6: Descripción de perspectivas.....	31
Gráfico 7: Etapas para gestionar procesos .....	33
Gráfico 8: Organización basada en proceso .....	33
Gráfico 9: Ventaja de los diagramas de flujo .....	35
Gráfico 10: Productos de Ecopaint .....	42
Gráfico 11: Organigrama de Ecopaint.....	43
Gráfico 12: Áreas del negocio por almacén .....	44
Gráfico 13: Análisis PEST de Ecopaint.....	50
Gráfico 14: Matriz Probabilidad ocurrencia Vs. Difusión .....	51
Gráfico 15: Fortalezas y debilidades de Ecopaint.....	56
Gráfico 16: Estrategias de Ecopaint derivadas del FODA .....	57
Gráfico 17: Stakeholders de Ecopaint.....	62
Gráfico 18: Matriz Influencia - Poder.....	63
Gráfico 19: Cuadro estratégico actual (Ecopaint Vs. Competencia) .....	69
Gráfico 20: No clientes de Ecopaint.....	73
Gráfico 21: Esquema de cuatro acciones aplicado a Ecopaint .....	75

Gráfico 22: Redefinición del cuadro estratégico de Ecopaint.....	76
Gráfico 23: Mapa de utilidad para compradores de Ecopaint .....	78
Gráfico 24: Mapa estratégico Ecopaint .....	90
Gráfico 25: Ficha del Indicador Personal Capacitado .....	91
Gráfico 26: Ficha del Indicador Comunicación Interna .....	92
Gráfico 27: Ficha del Indicador Ambiente Laboral .....	93
Gráfico 28: Ficha del Indicador Niveles de Desperdicio.....	94
Gráfico 29: Ficha del Indicador Maquinaria y Herramientas .....	95
Gráfico 30: Ficha del Indicador Tiempo de Espera .....	96
Gráfico 31: Ficha del Indicador Nuevos Servicios.....	97
Gráfico 32: Ficha del Indicador Calidad del Servicio.....	98
Gráfico 33: Ficha del Indicador Solución de reclamos .....	99
Gráfico 34: Ficha del Indicador Asesoría Brindada .....	100
Gráfico 35: Ficha del Indicador Convenios con Microempresas .....	101
Gráfico 36: Ficha del Indicador Ingresos por Ventas .....	102
Gráfico 37: Ficha del Indicador Nuevas Estrategias de Ventas .....	103
Gráfico 38: Modelo Punto del Área de ventas .....	110
Gráfico 39: Modelo Punto de Quejas .....	111
Gráfico 40: Modelos Punto de Capacitación .....	111
Gráfico 41: Datamart.....	112
Gráfico 42: Pantalla de inicio de sesión .....	113
Gráfico 43: Pantalla Inicial del software .....	113

Gráfico 44: Menú del software .....	114
Gráfico 45: Pantalla del KPI Personal capacitado.....	116
Gráfico 46: Detalle del KPI Personal capacitado .....	117
Gráfico 47: Pantalla del KPI Tiempo de Espera.....	118
Gráfico 48: Detalle del KPI Promedio Tiempo de Espera .....	119
Gráfico 49: Pantalla de KPI Solución de Reclamos .....	121
Gráfico 50: Detalle del KPI Solución de Reclamos .....	122
Gráfico 51: Pantalla del KPI Calidad de Servicio .....	123
Gráfico 52: Detalle del KPI Calidad de Servicio .....	124
Gráfico 53: Pantalla del KPI Asesoría Brindada.....	125
Gráfico 54: Detalle del KPI Asesoría Brindada .....	126
Gráfico 55: Pantalla del KPI Ingresos por Venta.....	127
Gráfico 56: Detalle KPI Ventas - Totales .....	128
Gráfico 57: Detalle KPI Ventas - Totales Mensuales por Sucursal .....	129
Gráfico 58: Detalle KPI Ventas - Ventas por Ciudad.....	129
Gráfico 59: Detalle KPI Ventas - Productos más Vendidos .....	130
Gráfico 60: Capacitaciones anuales .....	132
Gráfico 61: Promedio de Tiempo de Espera Anual.....	133
Gráfico 62: Eficiencia de Solución de Quejas y Reclamos .....	134
Gráfico 63: Tamaño de muestra por trimestre .....	134
Gráfico 64: Porcentaje de Quejas por Servicio .....	135
Gráfico 65: Eficiencia de Asesoramiento por Almacén .....	136

Gráfico 66: Total ventas anual por almacén .....	136
Gráfico 67: Ventas totales generales por mes .....	137
Gráfico 68: Ciudades de clientes Vs. Ingresos por ventas.....	138
Gráfico 69: Productos que generan mayor ingreso.....	138
Gráfico 70: Modelo relacional .....	160

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de los procesos .....	34
Tabla 2: Característica de los KPI.....	36
Tabla 3: Descripción de los cargos de los almacenes .....	45
Tabla 4: Matriz Sipoc ECOPAINT .....	46
Tabla 5: Pronóstico de Oportunidades y amenazas del sector económico..	52
Tabla 6: Pronóstico de Oportunidades y amenazas del sector sociocultural	53
Tabla 7: Pronóstico de Oportunidades y amenazas del sector político.....	54
Tabla 8: Pronóstico de Oportunidades y amenazas del sector tecnológico .	55
Tabla 9: Análisis del mercado y la competencia .....	61
Tabla 10: Temas estratégicos de Ecopaint.....	82
Tabla 11: Temas Estratégicos Vs. Análisis Estratégicos .....	83
Tabla 12: Objetivos de perspectivas estratégicas.....	89
Tabla 13: Indicadores Esrtratégicos.....	104
Tabla 14: Matriz del Balanced Scorecard .....	106
Tabla 15: Iniciativas Estratégicas Seleccionadas .....	107
Tabla 18: Capacitación - Modelo relacional .....	160
Tabla 19: Capacitación Empleados - Modelo relacional .....	160
Tabla 20: Departamento - Modelo relacional .....	161
Tabla 21: Cabecera Venta- Modelo relacional .....	161
Tabla 22: Empleado- Modelo relacional.....	161
Tabla 23: Sucursal - Modelo relacional.....	161

Tabla 24: Ciudad - Modelo relacional .....	162
Tabla 25: Detalle de venta - Modelo relacional .....	162
Tabla 26: Categoría de productos- Modelo relacional .....	162
Tabla 27: Detalle de clientes - Modelo relacional.....	162
Tabla 28: Queja de cliente- Modelo relacional .....	163
Tabla 29: Estado de quejas - Modelo relacional .....	163
Tabla 30: Motivo de quejas - Modelo relacional.....	163
Tabla 31: Proyectos .....	164

## INTRODUCCIÓN

El saber cuáles son los requerimientos actuales de los mercados y estar preparado para los cambios constantes a través del tiempo se ha convertido en una estrategia indispensable para mantener un lugar en el mundo de los negocios, las empresas actuales deben ser capaces de reinventarse y proponer nuevas alternativas a los mercados tradicionales e incursionar en los alternativos.

Por medio del Diseño de Planificación estratégica se pueden establecer objetivos que pueden ser medidos por medio de indicadores que reflejen la situación real de la empresa de manera oportuna y constante. Esta información es de vital importancia para la toma de decisiones a nivel gerencial dentro de las organizaciones.

La Empresa sobre la cual se basa este trabajo está dedicada a la comercialización de pinturas, la misma que cuenta en la actualidad con cinco sucursales en varias ciudades del país.

En lo que respecta a los productos tienen varias líneas pero cuenta con un solo proveedor de su producto principal (pinturas), que es el fabricante y por el cual recibe un trato especial. El no tener variedad en cuanto a marcas podría ser una limitante por lo que las estrategias buscan maximizar la utilización de los recursos y dar a los clientes nuevas opciones que se

adapten mejor a sus necesidades. A continuación se muestra el desarrollo de la planeación estratégica dividida en: enfoque estratégico, traslado al Balanced Scorecard, gestión por procesos y el sistema de indicadores de gestión.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La empresa estudiada para la elaboración de este proyecto es de conformación familiar, se dedica a la compra y venta de pinturas de diferentes líneas como la arquitectónica, automotriz, Sayerlac (Pintura para madera), entre otras. Además todos sus almacenes cuentan con las herramientas tecnológicas para proporcionar a los clientes tonalidades específicas de pinturas que cumplan con sus requerimientos. Dentro del mercado de las pinturas nacionales existen muchas limitaciones y principalmente para esta empresa que tiene un proveedor de pinturas único. Esta es la razón por la que se ha decidido diseñar un sistema de gestión que permita crear, implantar y medir estrategias de una manera adecuada teniendo como base la metodología del Balanced Scorecard.

El Sistema de Gestión está formado por diferentes perspectivas que describen el negocio. Esencialmente lo que se busca fortalecer es la perspectiva financiera y operativa, se diseñarán impulsores de resultados asociados a la parte operativa, los clientes y el capital intangible, relacionados entre sí.

## **INFORME EJECUTIVO**

La empresa de comercialización de pinturas está enfocada en generar utilidades por medio de las ventas efectuadas al público, utilizando los equipos necesarios con la participación de un personal adecuadamente capacitado para así satisfacer las necesidades de los clientes en puntos estratégicos del país. Con una estrategia financiera que tiene como finalidad reducir los gastos y captar más clientes por medio de un servicio personalizado.

Esencialmente las estrategias que se implantan en el Sistema de Planificación Estratégica impacta el área operativa de la empresa, es decir en las ventas y las actividades relacionada directamente con ellas. Sin embargo se han elaborado objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas. De igual manera se han diseñado estrategias coherentes y aplicables a este tipo de negocios que podrán ser implantadas en plazos de tiempo cortos con costos razonables.

Para poder implementar la estrategia fue necesario diseñar una estructura formal y determinar los procesos que se ejecutan a nivel estratégico, operativo y de apoyo.

Se diseñaron objetivos estratégicos teniendo en cuenta las áreas críticas de la empresa.

Una vez elaborados los objetivos se consideró importante controlar su cumplimiento a lo largo de las operaciones. Por lo que se diseñó un programa que proporciona la información requerida para la toma de decisiones en una manera oportuna capaz de ser entendida por los directivos. Los indicadores diseñados se muestran de manera gráfica, con tablas que muestran la información resumida y con la posibilidad de crear nuevas consultas según la información que podría requerirse en el futuro.

Las bases que fueron tomadas para demostrar la funcionalidad de los indicadores fueron proporcionadas por la empresa correspondiente al año 2008 con la información de los cinco almacenes que posee la empresa.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. BALANCED SCORECARD (BSC)**

Robert Kaplan y David Norton, desarrollaron la metodología Balanced ScoreCard basados en la idea de la combinación de indicadores, al estar a cargo de un proyecto que tenía como objetivo buscar nuevas formas de evaluar el rendimiento organizacional para una empresa del sector de semiconductores hasta transformarse en una herramienta de gestión que interpreta las estrategias del negocio en un grupo de indicadores. (2)

*“Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.” (2)*

La Diferencia del Balanced ScoreCard de otras herramientas de gestión empresarial que le antecedieron, es por la simple característica de que es un método estructurado de selección de indicadores, primero la empresa debe estudiar el mercado y las estrategias después armar un modelo de negocios que permita ver las interrelaciones que hay entre los diferentes componentes de la empresa, esto se lo usa a manera de mapa para seleccionar los indicadores del Balanced ScoreCard

## **1.2. ENFOQUE ESTRATÉGICO**

### **1.2.1. ESTRATEGIA**

Estrategia se define normalmente como el arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país, Pero en el ámbito empresarial se podría decir que: *“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders.” (3)*

## 1.2.2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se lo puede dividir en tres etapas para tener una mejor comprensión del proceso:



**Desarrollo de las estrategias.-** En esta etapa se elabora:

- ▶ La misión y visión de la empresa
- ▶ Análisis FODA ( Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades)
- ▶ Objetivos a largo plazo.
- ▶ Estrategias que se seguirán.

**Implementación de las estrategias.-** “*Se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico*”. (3)

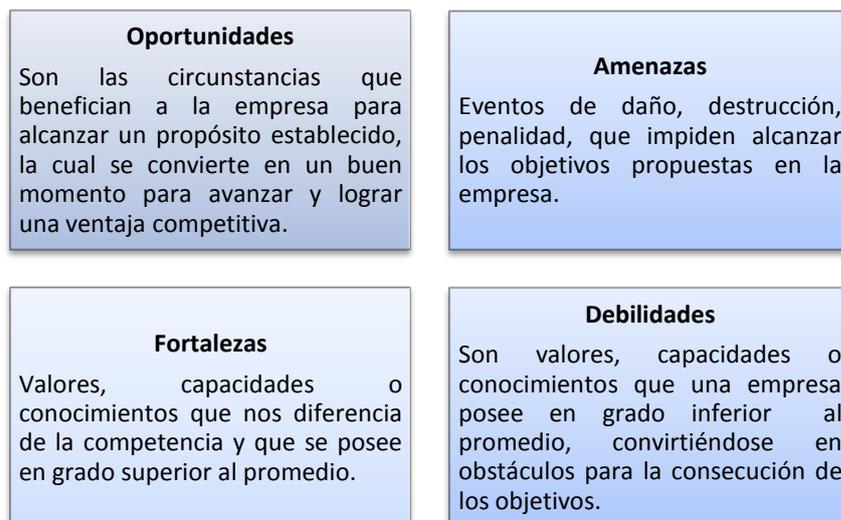
En la implementación deben estar definidos objetivos y las políticas de la empresa, mantener motivados a los empleados y asignar los recursos necesarios que faciliten la ejecución de las estrategias expresadas.

**Evaluación de las estrategias.-** En esta etapa como su nombre lo dice nos permite evaluar las estrategias formuladas y redefinirlas en el caso de que no estén funcionando apropiadamente.

### 1.2.3. ANÁLISIS FODA

Es un medio sistemático para analizar el ambiente, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización e identificar las oportunidades donde la organización pudiera tener una ventaja competitiva. (4)

**Gráfico 2: Definición de FODA**



*Fuente: Gerencia Ecuador  
Elaborado por: Las autoras*

Este análisis brinda un marco de referencia para la planeación estratégica que permite fomentar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. (5)

#### 1.2.4. MODELO DE LAS 5 FUERZAS

El análisis de las cinco fuerzas permite identificar la posición que tiene el negocio en la industria y los agentes que pueden afectarlo, a continuación anunciaremos a cada una de estas fuerzas:

**Gráfico 3: Análisis de las cinco fuerzas**



*Fuente: Gerencia Ecuador  
Elaborado por: Las autoras*

#### 1.2.5. STAKEHOLDERS

Son los grupos de interés de la organización, pueden ser actores internos o externos, cuyos objetivos y logros depende de la organización y de los que a su vez depende la organización, razón por la cual es necesario identificarlos para cubrir sus requerimientos y necesidades. Es importante reconocer la

relación que existe entre los stakeholders y la organización ya que esto influirá en su estabilidad en el largo plazo. (5)

#### **1.2.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS**

Tratar de identificar a los stakeholders puede ser peligroso si nos concentramos demasiado en la estructura formal de la organización, puesto que ésta puede ser la forma más sencilla de localizar las distintas expectativas. Sin embargo es necesario desvelar cuáles son los grupos de stakeholders “informales” y determinar su importancia. (3)

#### **1.2.6. INNOVACIÓN DE VALOR – OCÉANO AZUL**

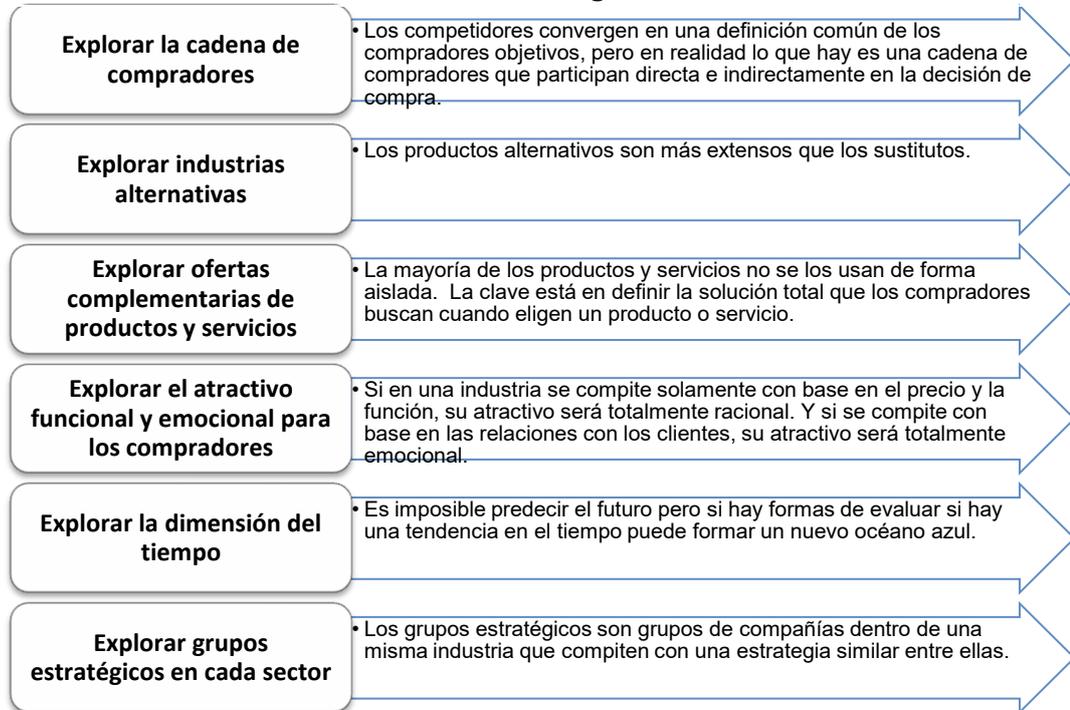
El Océano Azul se centra en crear nuevos mercados y no brinda lo que se demanda en la actualidad sino algo mejor, se mete en un mercado virgen, desconocido y tiene altas perspectivas de valor para los que ingresan en él simboliza a lo inexplorado.

##### **1.2.6.1. FRONTERAS DEL ACTUAL MERCADO**

Las estrategias de océano azul se las puede encontrar de distintas formas, las cuales nos permiten encaminarnos a la propuesta de valor.

A continuación se detallan las diferentes alternativas:

**Gráfico 4: Fuente de estrategias del Océano azul**



*Fuente: Seminario de Ingeniería en Auditoría  
Elaborado por: Las autoras*

### 1.2.6.2. PROPUESTA DE VALOR

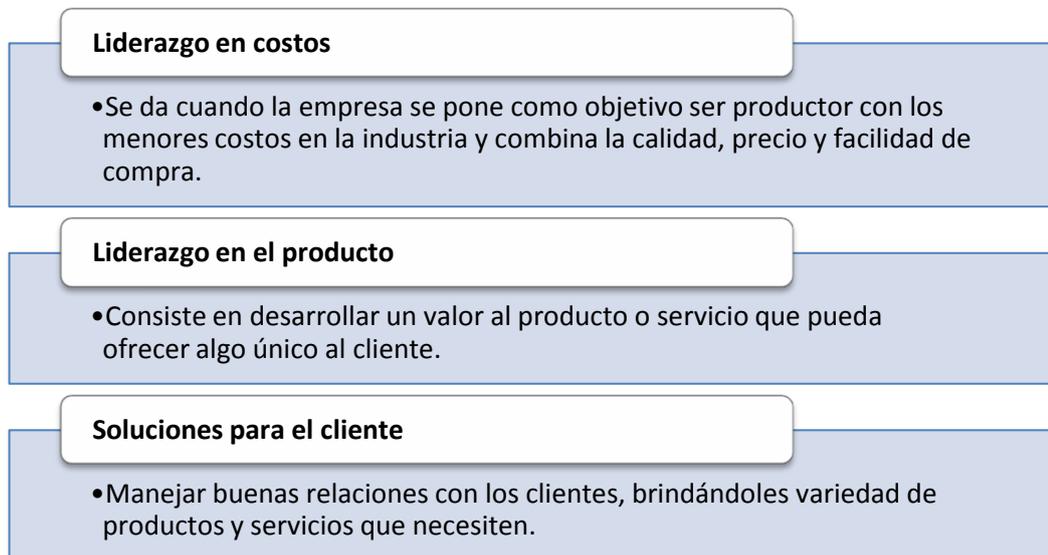
La propuesta de valor se define como un compromiso que la empresa hace a sus clientes dándoles productos y servicios con características particulares.

Las estrategias genéricas son formas para hacer frente de una manera eficiente a los competidores. En algunos casos significa que todas las

empresas pueden obtener elevadas utilidades, y en otras puede ser lo necesario para conseguir rendimientos considerables de una manera ideal.

Michael Porter en 1982, identificó estrategias genéricas que se pueden usar tanto individualmente como en grupo, para establecer una posición que sea superior a los competidores de la industria a largo plazo.

### Gráfico 5: Estrategias según Michael Porter



*Fuente: Estrategias para negocios  
Elaborado por: Las autoras*

## 1.3. TRASLADO AL BSC

### 1.3.1. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Son las dimensiones claves que tienen por objetivo garantizar valor a los diferentes stakeholders de una empresa. Son diferentes categorías en las cuales se debe balancear el desempeño de una empresa para alcanzar el éxito de la implementación estratégica. (5)

**Gráfico 6: Descripción de perspectivas**

Cientes	<ul style="list-style-type: none"><li>•Trata la relación que tiene el cliente del producto, por lo que se busca mejorar en precio, tiempo, calidad, desempeño, servicio, etc.</li></ul>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"><li>•Busca crear beneficio a los accionistas por medio de: El crecimiento de los ingresos, rentabilidad, mejorar la estructura de costos, el uso óptimo de los activos, incursionar en nuevos mercados y mejorar el margen de los clientes actuales.</li></ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Mejoran la productividad operativa, calidad de los productos, innovaciones y regulaciones; para satisfacer a los accionistas, clientes internos y externos.</li></ul>
Capital Intangible	<ul style="list-style-type: none"><li>•Desarrolla del capital humano, informático y organizacional.</li></ul>
Impacto Social	<ul style="list-style-type: none"><li>•Desarrolla una imagen social, y está constituida por objetivos que influyen en la satisfacción de la comunidad que rodea la organización.</li></ul>

*Fuente: Estrategias para negocios  
Elaborado por: Las autoras*

### **1.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos deben ser declaraciones claras y específicas, que se convertirán en un conjunto de actividades que la organización se debe comprometer a hacer bien, para alcanzar los resultados deseados o que necesitan alcanzar. Es recomendable que se los elabore con todas las personas que forman parte de la empresa.

### **1.3.3. MATRIZ DEL BSC**

En la matriz del BSC se encuentran los componentes del mapa estratégico, las metas, la forma en la que van a ser medidas y los medios o formas para

alcanzar esas metas, dando todas las facilidades para administrar las estrategias.

Es un tablero de control que integra las perspectivas, los objetivos, las metas, los indicadores e iniciativas estratégicas con herramientas didácticas como: semáforos, odómetros, indicadores de tendencias, gráficos históricos, que servirán para medir el desempeño de la organización. (2)

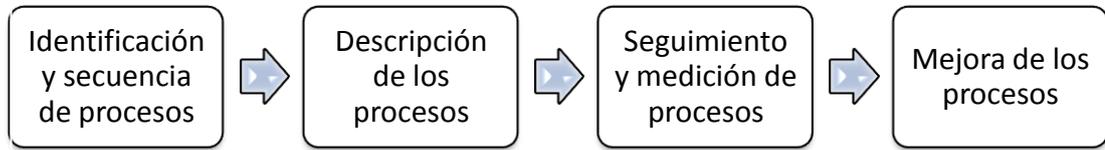
## **1.4. GESTIÓN O ENFOQUE POR PROCESOS**

### **1.4.1. LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESO**

Permite analizar la gestión de las organizaciones, sabiendo que las organizaciones fueron creadas con el propósito de alcanzar objetivos a través de las actividades que realiza. La Gestión por proceso trabaja de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso alcanzan a intervenir empleados de diferentes departamentos de toda la organización.

Dicho proceso permite tener una visión sistemática de la empresa como la continua secuencia de macro-procesos y procedimientos para el logro de objetivos, y buscando principalmente la coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se obtiene. Existen cuatro etapas para gestionar los procesos:

**Gráfico 7: Etapas para gestionar procesos**

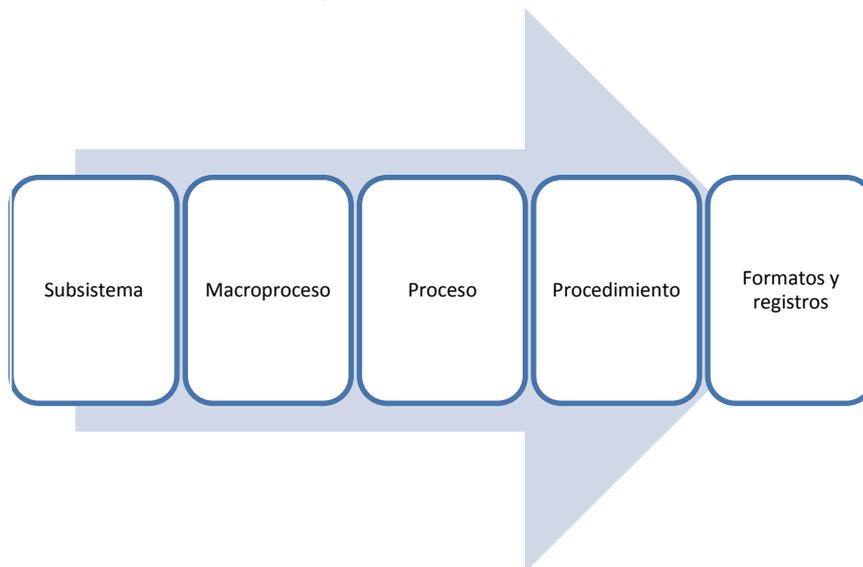


*Fuente: Seminario de Ingeniería en Auditoría  
Elaborado por: Las autoras*

#### 1.4.2. IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIAS DE PROCESOS

**Estructura de una organización por procesos:** Una organización basada en procesos tiene la siguiente estructura:

**Gráfico 8: Organización basada en proceso**



*Fuente: Seminario de Ingeniería en Auditoría  
Elaborado por: Las autoras*

**Macro procesos:** Los macro-procesos son actividades claves que se requieren para manejar una organización, es decir, es una agrupación de varios procesos.

**Procesos:** Un proceso es una secuencia de actividades que tienen por objeto lograr algún resultado que genere valor para el cliente. De esa manera un producto o servicio no puede realizarse sin un proceso y un proceso no puede existir sin un producto o servicio.

**Tabla 1: Características de los procesos**

<b>Operativos</b>	<b>Estratégicos</b>	<b>Apoyo</b>
Son los que hacen posibles satisfacer las necesidades de los clientes y hacen realidad la misión de la empresa.	Son los que permiten crear o mejorar la planificación y demás actividades relacionadas con el planeamiento estratégico de la organización.	Son los procesos que soportan el desarrollo de los demás procesos, incluyendo herramientas financieras y logísticas necesarias en la organización.

*Fuente: Seminario de Ingeniería en Auditoría (Ing. Jaime Lozada)*

*Elaborado por: Las autoras*

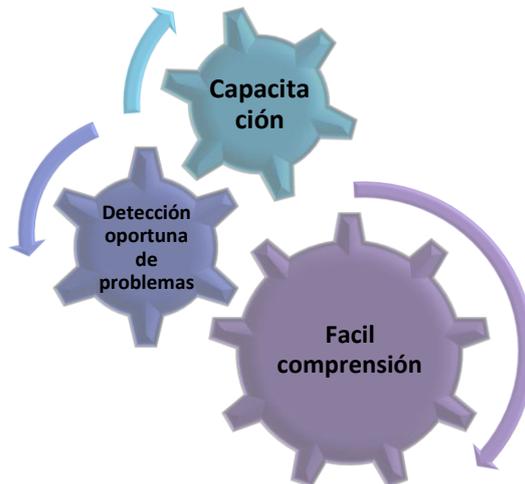
Cuando se va a realizar un proceso se lo puede hacer vertical u horizontalmente. Los procesos verticales describen de principio a fin una actividad sin relacionarse con otra. Los procesos horizontales detallan la secuencia de actividades relacionadas con distintos departamentos.

### **1.4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

**Diagrama de flujo de procesos:** es una representación gráfica de la secuencia en la que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso. Este diagrama permite visualizar gráficamente todas las actividades que forman parte de un proceso, estableciendo una secuencia

cronológica de cómo deben ser realizadas las actividades. Entre las ventajas que tiene la realización de los diagramas de flujos están:

**Gráfico 9: Ventaja de los diagramas de flujo**



*Fuente: Gerencia Ecuador  
Elaborado por: Las autoras*

**Procedimientos:** Los procedimientos son el conjunto de descripciones necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un proceso y que cambia de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado.

#### **1.4.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS**

Los indicadores son parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en un plan estratégico. La correcta composición de un indicador incluye: Nombre, forma de calcularlo, línea base, unidad, meta, responsable, frecuencia de medición y fuente captura.

## 1.5. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Con el objetivo de medir el desempeño de las actividades de la empresa se establecen parámetros de control que permiten monitorear que la gestión se esté realizando acorde a los objetivos, metas y responsabilidades establecidos. Estos parámetros son conocidos como indicadores de gestión.

### 1.5.1. INDICADORES DE CLAVE DE DESEMPEÑO

También llamados KPI por sus siglas en inglés (*Key Performance Indicators*) tienen como finalidad describir la eficiencia de un proceso mediante la cuantificación de los objetivos que son parte del plan estratégico diseñado para la empresa.

### 1.5.2. CARACTERÍSTICAS DE INDICADORES

Para que los indicadores puedan servir de apoyo a los usuarios en la toma de decisiones es necesario que cumplan con algunos parámetros como los siguientes:

**Tabla 2: Característica de los KPI**

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
<b>Simplicidad</b>	Medir los eventos de manera rápida y poco costosa.
<b>Adecuación</b>	Utilizar la medida adecuada que describa de manera correcta y real el evento.
<b>Valides en el tiempo</b>	Definir los periodos de tiempo en que se va a evaluar el indicador.
<b>Participación de los usuarios</b>	Contar con la participación de los involucrados de manera directa con el proceso para el diseño del KPI.
<b>Utilidad</b>	El indicador debe ser usado para alcanzar metas y mejorar la utilización de recursos.
<b>Oportunidad</b>	Los datos deben ser recolectados y analizados a tiempo.

*Fuente: Indicadores de gestión para la calidad  
Elaborado por: Las autoras*

### 1.5.3. TIPOS DE INDICADORES

- ▶ **CUANTITATIVOS:** Hace referencia a medidas en números o cantidades.
- ▶ **CUALITATIVOS:** Mide aspectos no cuantificables directamente, como opiniones, percepciones o juicios.
- ▶ **POSITIVOS:** Muestran una mejora o avance mientras aumenta su valor o tendencia.
- ▶ **NEGATIVOS:** Muestran una mejora o avance mientras disminuye su valor o tendencia.
- ▶ **CENTRADOS:** Su estado óptimo es alrededor de un valor determinado.

### 1.5.4. NIVEL BASE

Es el nivel estándar que toma el indicador y representa el desempeño logrado antes del efecto de la mejora de las iniciativas estratégicas.

### 1.5.5. VALOR ACTUAL

Son las mediciones período a período del indicador que provienen de la ejecución de las iniciativas.

### 1.5.6. META

Es el nivel que pretende lograr el indicador luego de una ejecución exitosa de la iniciativa.

## **1.6. APLICATIVO INFORMÁTICO**

### **1.6.1. BUSINESS INTELLIGENCE**

Trata sobre la utilización de bases de datos con el fin de proporcionar una referencia para la toma de decisiones. Proporciona información sobre el estado actual de la empresa y da una alerta sobre posibles acontecimientos.

### **1.6.2. BASE DE DATOS**

Es un conjunto de datos relacionados a un mismo objetivo que se almacenan de manera sistemática con la finalidad de dar algún tipo de información.

### **1.6.3. MICROSOFT SQL SERVER**

Es un sistema para la gestión de bases de datos producido que se basa en el modelo relacional que es capaz de manejar proporciones grandes de datos.

### **1.6.4. CARACTERÍSTICAS DE SQL SERVER**

- ▶ Soporte de transacciones.
- ▶ Escalabilidad, estabilidad y seguridad.
- ▶ Soporta procedimientos almacenados.
- ▶ Incluye también un potente entorno gráfico de administración, que permite el uso de comandos DDL y DML gráficamente.

- ▶ Permite trabajar en modo cliente-servidor, donde la información y datos se alojan en el servidor y los terminales o clientes de la red sólo acceden a la información.
- ▶ Además permite administrar información de otros servidores de datos.

## **CAPÍTULO II**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Esta empresa surge en primera instancia como un departamento de una fábrica de pinturas, dedicado a la comercialización y venta de los productos desde el año 1967, cuando se elaboraban solo pinturas de la línea automotriz, con el pasar del tiempo la gran aceptación de la marca permite el crecimiento de las líneas arquitectónicas, Industrial y Marina, y productos para ser aplicados en madera. En el año de 1990, los propietarios de esta fábrica deciden crear una nueva empresa que se dedicaría exclusivamente a

vender los productos fabricados al consumidor final, con el objetivo de obtener una alta rentabilidad al eliminar en determinadas ciudades del país a los intermediarios. Los almacenes de esta empresa solo expenden los productos elaborados por la fábrica (en lo que respecta a pinturas), por lo que obtienen un descuento especial al momento de adquirir los productos y usan la marca del producto como imagen para posicionarse en el mercado respaldándose por la calidad con más de veinticinco años de experiencia del mismo.

El negocio inicia en la ciudad de Guayaquil con un aporte de capital proporcionado por las dos familias accionistas de la fábrica, comenzando solo con un almacén en Guayaquil, luego se identificaron otros puntos estratégicos dentro de la ciudad por lo que se abrieron otros dos almacenes, administrados hasta directamente por el Gerente General de la fábrica de pinturas, a mediados del año 1995 se crearon dos almacenes en Ambato y en Santo Domingo para los cuales se asignaron jefes de almacenes, al pasar del tiempo se estudió la posibilidad de expandir el negocio y por lo que se abrieron algunos almacenes más.

Los almacenes tienen como objetivo fundamental mantener un compromiso con el mercado ecuatoriano asegurando la provisión de un producto de calidad con altos estándares de servicio al cliente. Además como generar utilidades para los accionistas y expandirse en el mercado nacional e

internacional, ofreciendo productos de calidad y variedad a través de diferentes puntos de venta.

Esta empresa ha podido crecer por las técnicas que a lo largo del tiempo se han empleado para captar y mantener los clientes.

## 2.2. PRODUCTOS OFRECIDOS

La empresa de comercialización de pinturas provee al público en general una gama amplia de pinturas dividido por líneas y que serán detalladas a continuación:

**Gráfico 10: Productos de Ecopaint**



*Fuente: Personal de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

### 2.3. MISIÓN

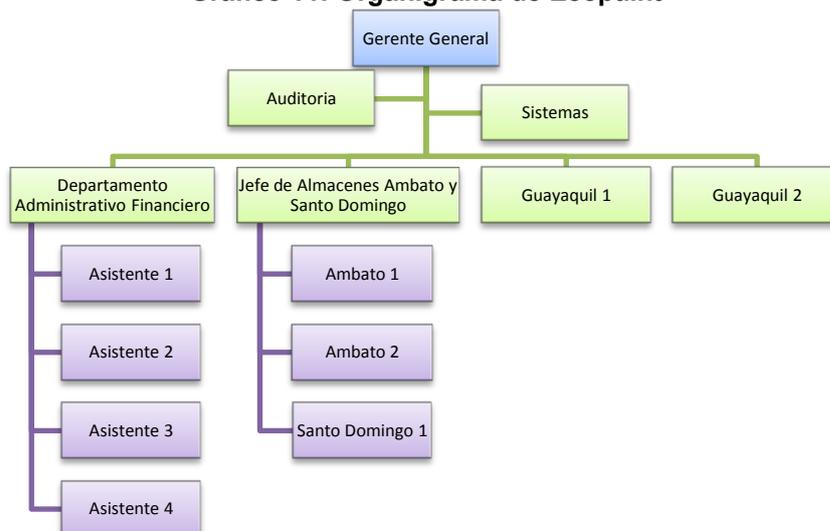
Proveer a la comunidad pinturas de alta calidad en la líneas, Arquitectónicas, Automotriz, Madera, Industrial y Marina, a través del esfuerzo diario de quienes conforman la empresa, manteniendo una innovación constante, pendiente a que nuestros clientes reciban de nosotros lo mejor.

### 2.4. VISIÓN

Ser líder en la venta de todo tipo de recubrimientos y atravesar fronteras ecuatorianas para posicionar nuestros productos en otros mercados; basar nuestro liderazgo en la ética, valores y principios, que sustentan la empresa. Honestidad y Respeto.

### 2.5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Gráfico 11: Organigrama de Ecopaint

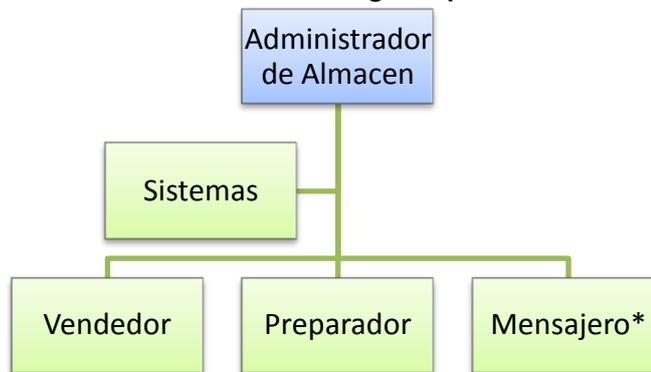


Fuente: Personal de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

## 2.6. ÁREAS INVOLUCRADAS

Dentro de cada almacén se cuenta con la participación de Administradores, preparadores y vendedores según el tamaño del mismo, distribuidos de la siguiente manera.

Gráfico 12: Áreas del negocio por almacén



*Fuente: Personal de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

*\*No en todos los almacenes existen mensajeros, depende del tamaño y cercanía entre ellos.*

Todos los Almacenes reciben soporte directo del departamento de sistemas y se encuentran controlados permanentemente por el departamento de Auditoría.

**Tabla 3: Descripción de los cargos de los almacenes**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Administrador de Almacén</b>	Es responsable de la administración del almacén y reporta cualquier novedad a la gerencia, debe realizar inventarios mensuales para controlar el stock de mercadería, además de facturar y registrar los movimientos en el sistema
<b>Vendedores</b>	Se encuentran encargados de la obtención de nuevos clientes, hacer visitas, gestionar el cobro de cartera, atender de manera personalizada a sus clientes.
<b>Preparador</b>	Es la persona encargada de manipular las maquinarias y preparar el color exacto de pintura que el cliente necesita. Esta persona debe tener amplia experiencia y dominio de los materiales para reducir al máximo los excedentes y desperdicios.

*Fuente: Personal de Ecopaint*

*Elaborado por: las autoras*

## **2.7. MATRIZ SIPOC**

Por medio de esta matriz se puede determinar los recursos determinados en cada proceso Y quienes lo proveen, así también se puede observar el resultado de cada parte del proceso y quienes lo reciben. A continuación se muestra la matriz SIPOC del área de ventas en la cual se centra este trabajo.

Tabla 4: Matriz Sipoc ECOPAINT

<b>MATRIZ SIPOC</b>				
<b>EMPRESA:</b>		ECOPAINT S.A.		
<b>DEPARTAMENTO:</b>		Ventas		
<b>PROCESO:</b>		Ventas en mostrador		
<b>RESPONSABLE:</b>		Gerente de venta		
Proveedores ¿De Quién?	Insumos ¿Qué recibo?	Productor ¿Qué realizo?	Productos ¿Qué entrego?	Clientes ¿A quien?
Vendedor	Informe de clientes	Visitar clientes	Reporte de visitas	Administrador de almacén
Administrador de almacén		Elaborar proforma	Cotización	Clientes
Administrador de almacén		Determinar que el requerimiento del cliente forma parte del inventario	Confirmación de Stock	Clientes
Preparador	Especificaciones del cliente	Obtener el producto mediante las especificaciones del cliente	Producto de acuerdo a las especificaciones del cliente	Clientes
Administrador de almacén	Confirmación de compra	Elaborar el comprobante de venta	Producto, factura	Clientes
Mensajero / Vendedor	Orden de entrega a domicilio, Guía de remisión	Realizar la entrega de los productos	Factura, producto, confirmación de recibido	Clientes
Administrador de almacén	Reporte de ventas diarias	Confirmar la conformidad del cliente	Reporte de quejas y reclamos	Gerencia
Gerencia, Administrador de almacén	Recipientes, producto elaborado, Reporte de reclamos y quejas, Procedimientos para la preparación de pintura.	Sub - Procesos	Confirmación de producto entregado, Reporte de preparación,	Administrador de almacén, Cliente, Preparador
		Embalaje, Gestión de reclamos, Control de desperdicios		
Fabrica de Pinturas, Proveedores varios	Materia Prima	Recursos	Pintura según las especificaciones de los clientes, productos	Clientes
Gerencia	Metas	Administrador de Almacén	Reporte de venta, Resumen de reclamos	Auditoría
		Vendedor		
Vendedor	Requerimiento de clientes	Preparador	Informe de preparación, Confirmación de entrega, Detalle de obtención de colores	Administrador de Almacén
		Mensajero		
		Mescladora		
Requisitos ¿Qué requiero?		Controles - Políticas - Procedimientos		Requisitos ¿Qué requieren?
Reporte de reclamos y quejas		Archivo de informe de quejas y reclamos		Informe de reclamos y quejas
Facturas emitidas en el día		Control de ventas diarias		Reporte diario de ventas
Detalle de productos recibidos de los proveedores		Control de inventario		Detalle de productos despachados
Encuesta de calidad de servicio		Archivo de informe de encuestas		Control de calidad de servicio

Fuete: Información de Ecopaint  
Elaborado por: las autoras

## **CAPÍTULO III**

### **ENFOQUE ESTRATÉGICO**

#### **3.1.INTRODUCCIÓN**

En esta parte del proyecto se analizarán los factores que afectan a la organización de manera directa o indirecta por medio del Análisis FODA, y se determinarán los Stakeholders que intervienen en este negocio.

La metodología que usada para determinar las estrategias más adecuadas para este negocio es la del océano azul, la misma que es muy efectiva para encontrar ideas innovadoras que ayuden a aumentar lo más posible el segmento de mercado que actualmente posee la organización.

Como punto culminante se elaborará una estrategia empresarial que estará basada en todos los análisis antes mencionados.

### **3.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA**

Para establecer la definición del negocio se realizó un análisis para determinar la características de la empresa, en el **ANEXO #1** se detalla la información.

La empresa estudiada ejecuta sus operaciones en el mercado de la compra y venta de suministros para la decoración (Pinturas). Uno de sus principales objetivos es mantener un nivel de venta que le provea de una estabilidad financiera razonable y una posición estratégica en el mercado. Se busca mantenerse en el mercado y escalar ofreciendo un servicio personalizado con valor agregado para así diferenciarse de sus competidores. Los principales clientes con los que cuenta ésta empresas son: Público en general que compra algún tipo de pintura, negocios que ofrecen el servicio de decoración de interiores, talleres de pintura automotriz, talleres de ebanisterías y otros proveedores de servicios de decoración.

Dentro del sector de ventas de pinturas existe un alto grado de competencia por lo que la única manera de mantener la fidelidad de los clientes es proporcionar un servicio y productos de calidad de manera personalizada, ofreciendo algo más que pinturas.

Sin embargo existen falencias dentro de la organización que son necesarias de corregir para lograr los objetivos propuestos. Se ha visto indispensable reducir los costos de funcionamiento para mejorar la rentabilidad dado que se han incrementado de manera desproporcionada con el crecimiento del negocio. En lo que respecta a la capacitación del personal se necesita mayor énfasis para que dominen de manera eficiente y eficaz las herramientas otorgadas y así reducir tiempos y costos.

Uno de los objetivos de la empresa radica en expandirse, es decir crear nuevos establecimientos tanto dentro como fuera del país y para esto sería necesario el realizar estudios de mercados para determinar los puntos estratégicos para lograr dichos objetivos.

La forma de generar más utilidades en este negocio de compra venta es básicamente incrementar el nivel de ventas, sin embargo existen muchos negocios que ofrecen productos de similares características, por lo que se deben buscar estrategias innovadoras como proveer servicios complementarios al producto ofrecido.

### **3.3. ANÁLISIS FODA**

#### **3.3.1. ANÁLISIS PEST: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

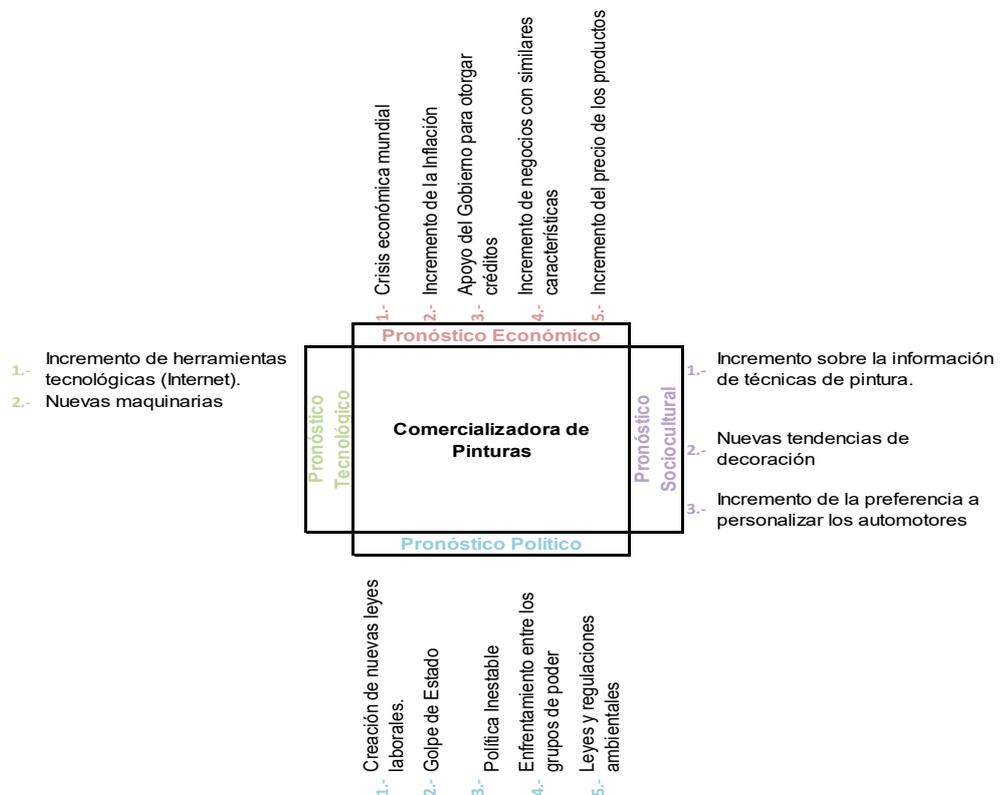
Se ha analizado el medio en el que se desenvuelve la empresa para determinar las oportunidades y amenazas a la que ésta se encuentra

expuesta, para dicho análisis se han tomado en cuenta cuatro perspectivas que son:

- ▶ Económica.
- ▶ Política.
- ▶ Sociocultural.
- ▶ Tecnológico.

Para seleccionar las perspectivas consideradas en este análisis se han entablado conversaciones con los involucrados en las operaciones. Se han detallado posibles eventos que podrían afectar a la empresa.

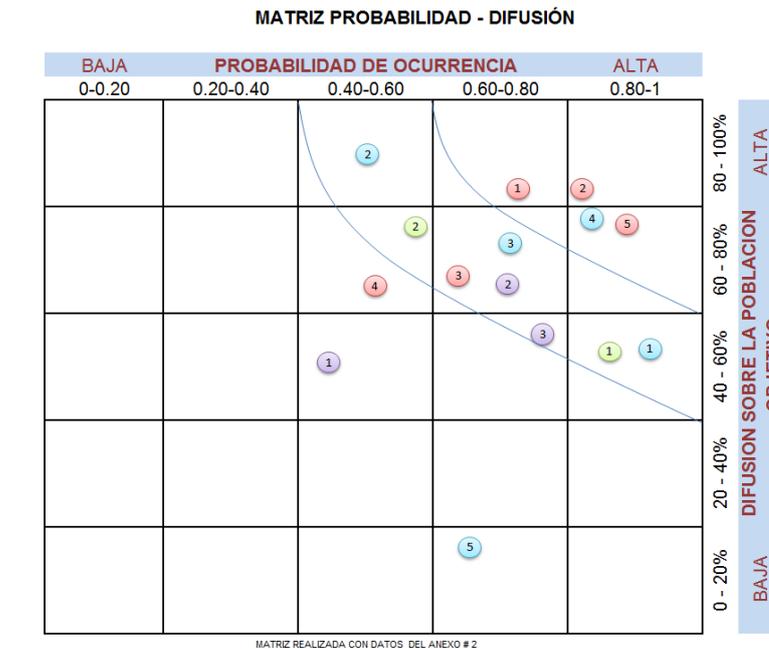
**Gráfico 13: Análisis PEST de Ecopaint**  
**ANÁLISIS PEST**



*Fuente: Personal de Ecopaint*  
*Elaborado por: Las autoras*

Posteriormente se analizaron los eventos propuestos y se determinaron su posibilidad de ocurrencia en el futuro. Una vez realizado este trabajo se determinó el grado de impacto dentro de la organización.

**Gráfico 14: Matriz Probabilidad ocurrencia Vs. Difusión**  
**MATRIZ PROBABILIDAD - DIFUSIÓN**



*Fuente: Personal de Ecopaint*  
*Elaborado por: Las autoras*

Con ayuda de los participantes en esta actividad se determinaron los eventos que tendrían mayor probabilidad de ocurrencia, para así poder tomar decisiones que minimicen las amenazas y ayuden a aprovechar las oportunidades que les ofrece el medio en el que se desenvuelven.

A continuación se detallan los eventos propuestos por los involucrados para una mejor comprensión:

Tabla 5: Pronóstico de Oportunidades y amenazas del sector económico

PRONÓSTICO ECONÓMICO	
Oportunidades	Amenazas
<p><b>Apoyo del Gobierno Nacional para otorgar créditos:</b> Actualmente el gobierno está apoyando a la industria nacional de diversos sectores para incrementar la inversión de empresarios ecuatorianos, por lo que sería posible acceder a préstamos o a diversos planes de apoyo que le permitan crecer.</p>	<p><b>Incremento de negocios con similares características:</b> Aunque es poco probable que incursiones en el mercado otros negocios que ofrezcan los mismos productos, si podrían surgir negocios más pequeños que también serían una amenaza.</p> <p><b>Incremento del precio de los productos:</b> Existe una tendencia al incremento de todos los productos en el mercado, por lo que las pinturas tampoco estarían exentas de esta opción aunque se ha tratado de mantener los precios y no afectar al consumidor final ni reducir el nivel de oferta de los productos.</p> <p><b>Crisis económica mundial:</b> Es una realidad latente que los mercados mundiales no están pasando por su mejor momento, por lo que podría volverse realidad este evento.</p> <p><b>Incremento de la inflación:</b> La inflación muestra la carestía de la vida dentro de la sociedad y por las premisas existentes es amplia la posibilidad de ocurrencia.</p>

Fuente: Personal de Ecopaint

Elaborado por: Las autoras

Tabla 6: Pronóstico de Oportunidades y amenazas del sector sociocultural

<b>PRONÓSTICO SOCIOCULTURAL</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>Nuevas tendencias de decoración:</b> En la actualidad los medios de comunicación ofrecen guías prácticas de decoración de interiores, incluyendo los colores a utilizar dependiendo de la ubicación, iluminación y otros factores. Auge</p> <p><b>Personalización de automotores:</b> La tendencia de las personas a personalizar sus bienes se ha vuelto parte de la cultura actual, lo mismo que ha incidido en el incremento de remodelaciones y ajustes de los automotores en lo que respecta a sus recubrimientos</p>	<p><b>Nuevas técnicas de preparación de colores:</b> Si los competidores incorporan nuevas técnicas e incrementan sus conocimientos a un grado superior al que ofrece Ecopaint la clientela los preferiría.</p>

*Fuente: Personal de Ecopaint*

*Elaborado por: Las autoras*

Tabla 7: Pronóstico de Oportunidades y amenazas del sector político

<b>PRONÓSTICO POLÍTICO</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>Leyes y regulaciones ambientales:</b> Aunque este evento podría ser una amenaza para algunos competidores para esta empresa no lo es porque el proveedor de sus productos cumple con todos los parámetros para el cuidado del medio ambiente.</p>	<p><b>Creación de nuevas leyes laborales:</b> como sucede con todos los negocios el posible incremento de los sueldos y salarios podría afectar a la empresa aparte de otros posibles eventos relacionados con dicha ley.</p> <p><b>Golpe de Estado:</b> Aunque no es muy probable este evento no se lo puede dejar de tomar en cuenta ya que afectaría a todos los niveles de la economía ecuatoriana.</p> <p><b>Política inestable:</b> Nuestro país actualmente se encuentra en un proceso de transición donde nada está totalmente definido, lo que genera un ambiente de inestabilidad política.</p> <p><b>Enfrentamientos entre grupos de poder:</b> En la actualidad se han formado varios grupos de oposición al gobierno con diferentes perspectivas y propuestas que se rehúsan a llegar a consensos con el actual régimen.</p>

*Fuente: Personal de Ecopaint*

*Elaborado por: Las autoras*

Tabla 8: Pronóstico de Oportunidades y amenazas del sector tecnológico

PRONÓSTICO TECNOLÓGICO	
Oportunidades	Amenazas
<p><b>Incremento de herramientas tecnológicas:</b> Al referirnos a herramientas tecnológicas básicamente lo hacemos al Internet y a la oportunidad que este brinda al mostrar una ilimitada cantidad de información sobre el producto que ofrecemos y no solo eso sino brindar un servicio de asesoría, consultas y otros.</p>	<p><b>Nuevas maquinarias:</b> Los almacenes cuentan con maquinarias actualizadas que fueron traídas desde el exterior por lo que el surgimiento de nuevas herramientas podría significar una ventaja para los competidores que las adquieran.</p>

*Fuente: Personal de Ecopaint*

*Elaborado por: Las autoras*

### 3.3.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES- CADENA DE VALOR

Toda organización posee características que la diferencian en el mercado y por lo cual posee clientes que la prefieren ante otros.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades que según los clientes y el personal, posee esta comercializadora de pinturas. **ANEXO #4**

**Gráfico 15: Fortalezas y debilidades de Ecopaint**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

### **3.3.3. ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA**

Una vez definidas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se pueden determinar estrategias que traten de aprovechar lo que tienen a su favor y reducir las consecuencias de lo que tiene en su contra. En el **ANEXO #5** se describe de manera más detallada lo antes expuesto.

Para la determinación de dichas estrategias se recibieron comentarios y sugerencias de todos los niveles de la organización.

**Gráfico 16: Estrategias de Ecopaint derivadas del FODA**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

### **Estrategias Fortalezas – Oportunidades**

a) Dar a los clientes asistencia al escoger sus pinturas: asesorar a los clientes en cuanto a tonos de pinturas actuales y cuál es la mejor opción para sus necesidades sería una excelente estrategia para afirmar su fidelidad con la empresa.

b) Acceder a créditos para mantener las maquinarias actualizadas: El mercado es muy cambiante y los nuevos participantes buscan tener la mejor

maquinaria para posicionarse de una mejor manera, por lo que si llegarán a surgir nuevos equipos para la mezcla de pinturas, la empresa debería acceder a créditos para adquirirlos y poder estar al nivel o sobre los competidores.

### **Estrategias Fortalezas – Amenazas**

c) Utilizar los equipos especializados para ofrecer a los clientes diferentes tonalidades: La empresa debe aprovechar los equipos con los que cuenta para ofrecer a los clientes tonos según sus requerimientos, aunque existen muchos locales que ofrecen este servicio la eficacia de las maquinas usadas los ubica es una mejor posición que la competencia.

### **Estrategias Debilidades – Oportunidades**

d) Utilizar la web como medio para promocionar los productos y proveer asistencia para la selección de colores: El internet se ha convertido en una de las herramientas de difusión más eficientes en la actualidad y enviar publicidad a los clientes y mantenerlos en contacto. Un sitio web con la información de sus productos, técnicas de aplicación, asesoría y otros servicios adicionales ayudaría a captar nuevos clientes y a mantener satisfechos a los existentes.

e) Mejorar el servicio post-venta desarrollando una base de pintores de diferentes especialidades: el ofrecer servicios complementarios es una estrategia ideal para captar más clientes. Con esta estrategia se beneficiarían la empresa al contar con pintores que se comprometerían al utilizar nuestros productos.

f) Dictar talleres de técnicas de decoración a los clientes: Esta estrategia enriquece a los usuarios que realizan el trabajo de pintura por sus propios medios, también podrían ser dictados a clientes de sectores organizados como las ebanisterías y talleres con el fin de convertirnos en proveedores de los mismos.

### **Estrategias Debilidades – Amenazas**

g) Mantener el personal capacitado: el tema de la capacitación del personal es muy importante dado que los almacenes no cuentan con una supervisión constante y deben tener la capacidad de tomar decisiones y realizar las tareas de la manera más adecuada posible para evitar atrasos y desperdicio de los recursos.

h) Mejorar el tratamiento de productos no conformes para reducir los costos operativos, para evitar al máximo el incremento en los precios de los productos: Al mejorar el tratamiento de los desperdicios se reducirían los costos generados por el consumo interno de materiales, para esto es necesario implantar procedimientos que especifiquen el tratamiento de estos

productos con el fin de utilizar de una forma más eficiente los recursos de la empresa.

i) Elaborar campañas de publicidad periódicas para captar nuevos clientes: Utilizar los medios de comunicación para promocionar los productos y servicios realzando la calidad del servicio y la atención personalizada, por medio de campañas radiales y anuncios publicitarios en diarios y revistas especializadas.

#### **3.4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

Para analizar el mercado en el que se desenvuelve este negocio y determinar el nivel de competencia existente se ha utilizado el famoso modelo de las cinco fuerzas (Detallado en el **ANEXO #6**) así se analizó el poder de negociación que poseen los proveedores y clientes, las existente barreras de entrada que implanta el mercado a los nuevos competidores y las amenazas que representan los sustitutos.

En base a este análisis se plantearán estrategias necesarias para mantener una posición deseada, teniendo en cuenta los factores que muestren relevancia.

A continuación se detalla la información obtenida:

**Tabla 9: Análisis del mercado y la competencia**

<p><b>Poder de los proveedores</b></p>	<p>El hecho de que el 80% de sus productos provengan de un solo proveedor hace que muchas decisiones se tomen en base a la disposición de este. Es importante recalcar que la empresa y el proveedor tienen lazos muy estrechos desde inicio de sus actividades, además comparten intereses por el hecho de pertenecer a los mismos dueños. Sin embargo es necesario que exista una relación formal proveedor-cliente que asegure el aprovisionamiento de la mercadería.  <b>Estrategia Planteada:</b> Establecer contratos que garanticen la disponibilidad de la mercadería, en relación a las necesidades de la empresa.</p>
<p><b>Poder de los consumidores</b></p>	<p>Los consumidores tienen un alto poder de negociación, dado que en el mercado existen otras alternativas que ofrecen productos similares, por esta razón es necesario incrementar el grado de fidelidad diseñando la siguiente estrategia.  <b>Estrategia Planteada:</b> Brindar servicios complementarios y mejorar las políticas de crédito. Al referirnos a servicios complementarios hablamos de ofrecer asesorías y talleres que permitan a los consumidores ampliar sus conocimientos sobre combinación de colores y tendencias actuales.</p>
<p><b>Nuevos competidores</b></p>	<p>Existen fuertes barreras de entrada para competidores de iguales características que ofrecen preparación de colores según las especificaciones del cliente, dado que se necesitaría una fuerte inversión de capital para adquirir los equipos necesarios. Es necesario aclarar que este tipo de producto genera la mayor cantidad de ingresos a la empresa.</p>
<p><b>Amenazas de Sustitutos</b></p>	<p>No existen sustitutos para el producto ofrecido por la comercializadora de pinturas.</p>
<p><b>Competencia</b></p>	<p>Dentro del mercado existe solo un competidor directo que ofrece el mismo servicio pero con diferentes marcas y con las mismas condiciones del mercado. Además por ser esta una empresa más joven proyecta una imagen nueva que llama más la atención.  <b>Estrategia Planteada:</b> Refreshar la imagen corporativa de la empresa.</p>

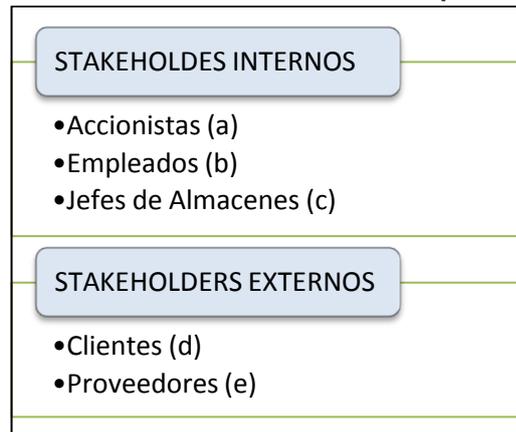
*Fuente: Seminario de Ingeniería en Auditoría  
 Elaborado por: las autoras*

### 3.5. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Dentro y fuera del negocio existen grupos de los cuales depende la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Estos

Stakeholders se los ha dividido en dos grupos; internos y externos, detallados a continuación:

**Gráfico 17: Stakeholders de Ecopaint**

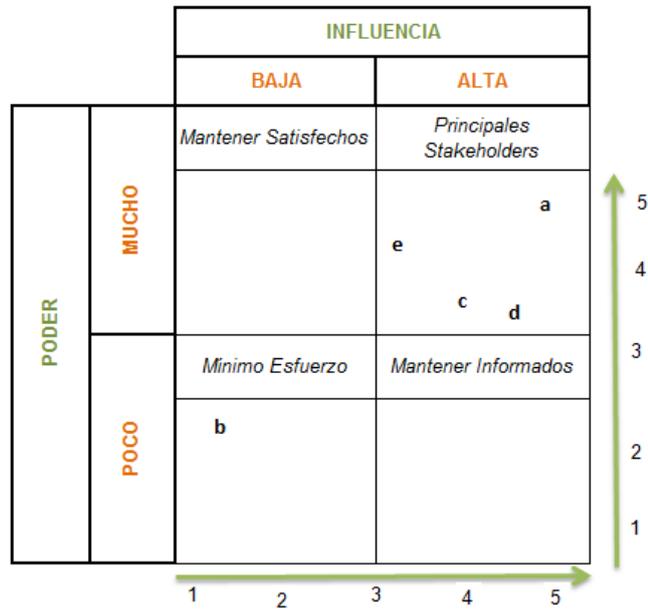


*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Una vez definidos los Stakeholders se determinó los principales, tomando como referencia dos factores; la influencia y el poder.

Sabiendo que influencia es el grado de intervención en la toma de decisiones y poder es la autoridad que se posee para garantizar el logro de los resultados organizacionales. (4) De esta manera se logró definir la Matriz Influencia – Poder que se divide en cuatro cuadrantes y ubica los Stakeholders según su importancia de la siguiente manera:

**Gráfico 18: Matriz Influencia - Poder**



Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Se determinaron como principales los siguientes Stakeholders:

- ▶ Accionistas.
- ▶ Jefes de Almacén.
- ▶ Clientes.
- ▶ Proveedores.

Una vez identificados los principales Stakeholders fue necesario conocer sus demandas y necesidades con la finalidad de diseñar estrategias que logren mejor la interacción de los mismos con la organización y obtener el logro de los objetivos propuestos, razón por la cual se realizaron encuestas a los involucrados.

## **Stakeholder Accionistas**

Se realizó la entrevista a los accionistas principales y los resultados de la misma se encuentran detallados en el **ANEXO #8**, y entre sus principales requerimiento se encuentran los siguientes:

- ▶ Adecuada administración de la empresa.
- ▶ Rentabilidad consistente.
- ▶ Mantener una comunicación oportuna y veraz.
- ▶ Mejorar la Imagen Institucional.

Teniendo como premisas las necesidades antes mencionadas se elaboraron las siguientes estrategias:

- ▶ Incrementar el porcentaje de ventas
- ▶ Disminuir los costos de operación.
- ▶ Diseñar campañas publicitarias.

Es necesario recordar que el Gerente General de la empresa también es accionista principal, razón por la cual no se determinó la gerencia como otro Stakeholder independiente.

## **Stakeholder Jefes de Almacenes**

Los Jefes de cada almacén también manifestaron sus necesidades y aportaron ideas para la solución de sus requerimientos. Se realizó la

encuesta en forma telefónica por tener como limitante la ubicación de los almacenes. En el **ANEXO #9** se detalla la información obtenida.

Los siguientes son los requerimientos mencionados:

- ▶ Disponibilidad de información.
- ▶ Autoridad.
- ▶ Adecuada gestión de los recursos.

Se determina con una prioridad del 100% a la “Disponibilidad de información”, los administradores emiten esta prioridad basándose en los problemas existentes como consecuencia del deficiente flujo de información entre ellos y los administradores de los almacenes.

Las propuestas de estrategias fueron las siguientes:

- ▶ Mejorar los canales de comunicación entre las administradoras y los jefes de almacén
- ▶ Establecer políticas que garanticen el uso adecuado de los recursos económicos.

Existen requerimientos que son solicitadas directamente a la gerencia, esta es la razón por la que los jefes de almacenes distinguen como indispensable el reporte de información de manera oportuna de cada almacén, y seguir el orden regular establecido en el organigrama de la empresa.

## **Stakeholder Clientes**

Los clientes detallaron de manera telefónica sus necesidades y su nivel de satisfacción en ciertas propuestas. Los siguientes fueron los requerimientos de los clientes para con la empresa:

- ▶ Variedad de opciones (a la medida).
- ▶ Alta relación costo-beneficio.
- ▶ Determinación de normas de crédito.
- ▶ Solución rápida de problemas.
- ▶ Asesoría para la selección del producto.
- ▶ Servicios y productos complementarios.

Los clientes le dan un grado promedio de prioridad a la atención de sus necesidades del 100% a las tres primeras antes listadas.

Una vez conocidas las necesidades de los clientes se procedió a determinar las estrategias:

- ▶ Mantener la maquinaria adecuada para la obtención de colores personalizados.
- ▶ Estudiar la cartera de clientes para incrementar plazos y montos de crédito.
- ▶ Capacitar al personal para que estén actualizados en cuanto a tendencias de decoración.
- ▶ Disminuir los periodos de tiempo empleados en la solución de quejas.

## Stakeholder Proveedores

La información del principal proveedor fue obtenida por parte del jefe de ventas de la fábrica de pinturas y está detallado en el **ANEXO #11**, que incluye:

- ▶ Pedidos a tiempo.
- ▶ Pagos oportunos.
- ▶ Comunicación abierta y directa.
- ▶ Excelentes relaciones.

De parte del proveedor existe una valoración especial por la realización de los pedidos a tiempo y que los pagos estén dentro del plazo establecido, sin embargo se muestran “algo satisfechos” y “totalmente satisfechos” respectivamente.

Se observa claramente que los proveedores están cómodos con el proceder de la empresa, aunque si existen mejoras serán bienvenidas por lo que se hace la siguiente propuesta de estrategia:

- ▶ Implantar un procedimiento específico para la devolución de productos no conformes.

### **3.6. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL**

La estrategia del Océano Azul tiene como objetivo incrementar el nivel de clientes de la empresa. Para implantar esta estrategia se debe conocer las actividades típicas de los competidores y compararlas con lo que actualmente se está ofreciendo y proponer nuevas alternativas viables para lograr el objetivo propuesto.

Existen seis diferentes fuentes para determinar nuevos mercados no explotados por la competencia. Las alternativas que la empresa escoja implantar deben ser innovadoras a tal punto que los clientes perciban una diferencia marcada y prefieran el servicio que la misma les brinda.

#### **3.6.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL**

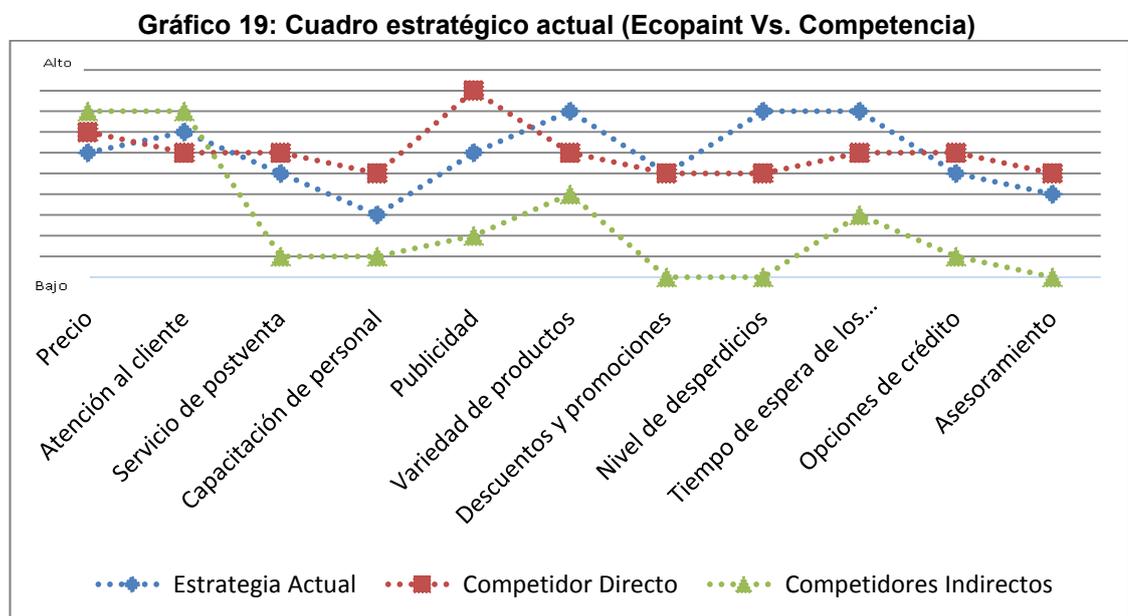
Dentro del cuadro estratégico se detallan los factores que intervienen en la industria, que describen a la empresa y la ubican en un lugar determinado en el mercado. Generalmente se compara la curva de la estrategia actual con la de los competidores. Como la empresa cuenta solo con un competidor directo, la información tomada para este análisis será sobre este.

A continuación se detallarán los factores que intervienen en la industria:

- ▶ Precio.
- ▶ Publicidad.

- ▶ Atención al cliente.
- ▶ Servicio de postventa.
- ▶ Capacitación de personal.
- ▶ Variedad de productos.
- ▶ Descuentos y promociones.
- ▶ Manejo de Desperdicios.
- ▶ Tiempo de espera de los clientes.
- ▶ Opciones de crédito.
- ▶ Asesoramiento.

Una vez detallados los factores a evaluar graficaremos el cuadro estratégico actual de la empresa.



Fuente: Información de Ecopaint y el mercado  
Elaborado por: Las autoras

Al hablar de “Competidor Directo” se hace referencia a una sola cadena de almacenes que al igual que la empresa en estudio son los comercializadores de una fábrica. Dicha competencia también provee mezcla de colores personalizados y asesoría.

También existen competidores indirectos, son negocios pequeños que existen en gran manera pero tienen poco alcance, solo brindan pinturas en una limitada gama de colores, aunque con variedad de marcas, no poseen servicios adicionales a la venta del producto sellado.

### **3.6.2. DEFINICIÓN DEL OCÉANO AZUL**

El Océano Azul se basa en la filosofía de la innovación en valor, que busca crear nuevos mercados, hacer la competencia irrelevante, crear nuevas demandas, servir a los “no clientes” y romper la relación entre valor y costo. Para comenzar se deben definir los clientes de primer, segundo y tercer nivel, para luego determinar el segmento de mercado que aun no ha sido atendido por la industria. También se analizan otras vías para la creación de océanos azules como la exploración de: industrias alternativas, grupos estratégicos dentro del sector, cadena de compradores, ofertas complementarias del producto y servicio, atractivo funcional y emocional de los compradores y la dimensión el tiempo.

### **3.6.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL ACTUAL MERCADO**

Actualmente en los almacenes se realizan básicamente ventas al mostrador que consiste en vender a los clientes que se acercan a adquirir productos directamente sin necesidad de ser visitados por un vendedor, por lo general estas ventas son de montos pequeños y en efectivo o con tarjeta de crédito. El otro tipo de venta es con la participación de un vendedor que guía al cliente y en algunas ocasiones le da facilidades como créditos y descuentos especiales y en la mayoría de los casos los montos son altos.

En un mercado tan saturado como este los precios no son muy variados por lo que no se puede basar una estrategia solo en ese factor, sin embargo la empresa posee precios un poco más bajos que la competencia, y esto se puede lograr gracias a que tiene un descuento especial por parte del proveedor.

La competencia indirecta tiene una evidente ventaja en cuanto a la variedad de marcas, pero es importante resaltar que la empresa tiene una amplia gama de productos que los supera en gran medida, por lo que en los almacenes se puede encontrar en un solo lugar todas las pinturas y elementos complementarios.

La imagen ha sido una gran ayuda para estos almacenes dado que la marca que representan tiene muchos años en el mercado y es considerada una de las mejores.

Entre los clientes existe una evidente insatisfacción en cuanto al tiempo de espera desde la solicitud hasta la entrega del producto, dicha insatisfacción es generalizada en los diferentes negocios competidores.

La empresa ha tratado de definir procesos en algunas de sus actividades como la facturación, contabilización y otros similares, sin embargo existe un alto nivel de burocracia en cuanto a la toma de decisiones y alarga los tiempos de algunas actividades que bien podrían ser más cortas.

En lo que respecta al nivel de crédito existen muchas restricciones para otorgarlo y sus montos deben ser solicitados y analizados por la gerencia para otorgarlo.

#### **3.6.2.2. EXPLORACIÓN DE NUEVOS MERCADOS**

Esta estrategia busca un replanteamiento de las fronteras del actual mercado con que cuenta la empresa, es decir identificar elementos que podrían ser explotados para llenar las expectativas de nuestros clientes.

Se realizaron las siguientes actividades:

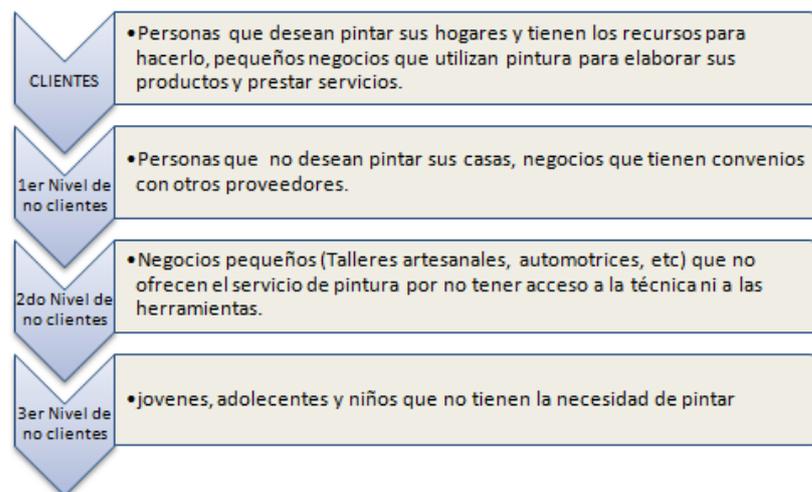
- ▶ Exploración de industrias alternativas.
- ▶ Exploración de grupos estratégicos dentro del sector.
- ▶ Exploración de la cadena de compradores.
- ▶ Exploración de las ofertas complementarias del producto y servicio.

- ▶ Exploración del atractivo funcional y emocional de los compradores.
- ▶ Exploración de la dimensión del tiempo.

### 3.6.2.3. DEFINICIÓN DE LOS NO CLIENTES

Para definir los grupos de los no clientes se comienza por detallar los clientes con los que se cuenta, Luego se analizan los tres niveles de no clientes dependiendo de qué tan lejos estén de adquirir productos de la empresa como lo detalla el siguiente gráfico.

**Gráfico 20: No clientes de Ecopaint**  
DEFINICIÓN DE NO CLIENTES



*Fuente: Información de Ecopaint y el mercado*  
*Elaborado por: las autoras*

La empresa debe enfocar sus esfuerzos en llamar la atención de las personas despertando en ellas la necesidad de mantener sus espacios agradable y acorde con las tendencias.

Otra fuente posible de clientes son aquellos talleres de autos, ebanisterías y otros negocios pequeños que no prestan este servicio por falta de herramientas y sobre todo por no tener los conocimientos asociados a estas prácticas.

Y como los niveles más lejanos pero no imposibles de alcanzar son aquellos jóvenes, adolescentes y niños que no tienen la necesidad ni la obligación de pintar vehículos, maderas o paredes.

Una vez definidos los grupos de no clientes se han diseñado posibles estrategias para abarcar estos segmentos de mercado, detalladas a continuación:

- ▶ Incrementar la publicidad enfocándonos en tendencias modernas de decoración de interiores.
- ▶ Crear convenios con grupos agremiados como: talleres de soldadura, talleres mecánicos, pintores independientes, ofreciendo descuentos y promociones especiales dependiendo de los montos y frecuencias de las compras, además de ofrecerles cursos de capacitación gratuita y asesoría técnica cuando lo requieran.

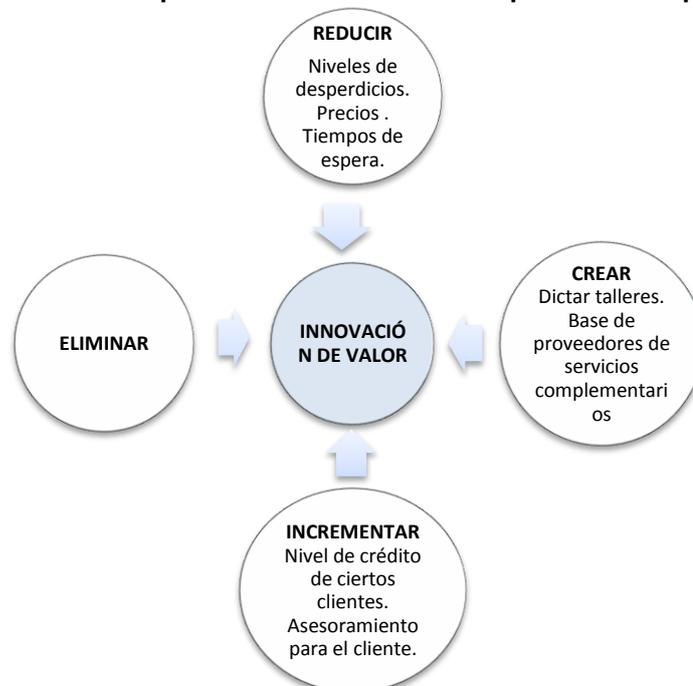
#### **3.6.2.4. REDEFINICIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO**

La redefinición del cuadro estratégico tiene como finalidad establecer vías para eliminar y reducir los factores que afectan a la empresa y crear e

incrementar aquellos que la competencia no posee para de esta manera diferenciarnos y ofrecer un servicio distintivo en el mercado.

A continuación se detallan las cuatro acciones en el que se basa nuestro nuevo plan estratégico.

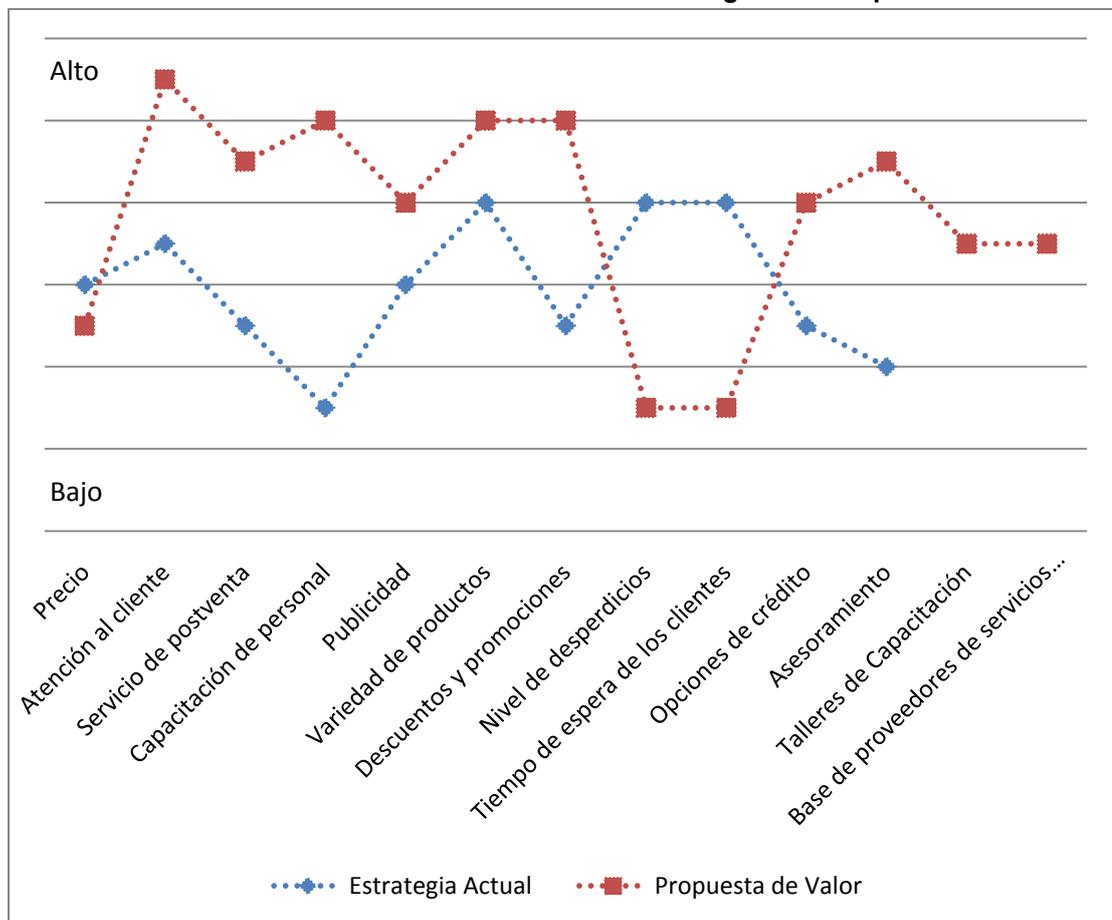
**Gráfico 21: Esquema de cuatro acciones aplicado a Ecopaint**



*Fuente: Información de Ecopaint y el mercado  
Elaborado por: Las autoras*

Teniendo como premisa este esquema se replanteó la nueva estrategia de la siguiente manera:

**Gráfico 22: Redefinición del cuadro estratégico de Ecopaint**



Fuente: Información de Ecopaint y el mercado  
Elaborado por: Las autoras

### 3.6.2.5. MENSAJE CENTRAL DE LA PROPUESTA DE VALOR

El definir una propuesta de valor es una de las partes esenciales de este trabajo porque en ella se plasma un ofrecimiento de parte de la empresa para los clientes el mismo que incluye una entrega del servicio o del producto con características exclusivas.

*“Brindar soluciones integrales a nuestros clientes en recubrimientos para diferentes superficies incorporando calidad e innovación, con atención y asesoría oportuna”.*

Ya definidas las estrategias pueden plasmar estas ideas en un mensaje central.

*“Prestar a los diversos tipos de clientes un producto de calidad y un servicio complementario acorde a sus necesidades y requerimientos”*

#### **3.6.2.6. GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES**

Fue necesario determinar los principales obstáculos que tienen los clientes en el mapa de utilidad para los compradores y las facilidades que le ofrecen la nueva estrategia para solucionar los problemas existentes.

Se determinó el ciclo de experiencia del comprador versus las palancas de utilidad existentes en el mercado en el que se desenvuelve la empresa y se detalla en el siguiente gráfico.

**Gráfico 23: Mapa de utilidad para compradores de Ecopaint**

**MAPA DE UTILIDAD PARA LOS COMPRADORES**

Las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador

	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente						
Simplicidad						
Comodidad						
Riesgo						
Diversión e Imagen						
Amabilidad con el medio ambiente						

*Fuente: Información de Ecopaint y el mercado  
Elaborado por: Las autoras*

## OBSTÁCULOS EXISTENTES

- ▶ Los tiempos de espera existente entre la solicitud del producto hasta la entrega es largo sobretodo en los casos de preparación de tonos específicos de pinturas.
- ▶ La selección del producto adecuado para sus necesidades y la aplicación de algunos productos es un obstáculo para ciertos clientes por lo que prefieren no adquirirlos.
- ▶ Los clientes generalmente buscan productos adicionales como brochas, rodillos, lijas e inclusive el servicio que presta un pintor, pero por lo general deben visitar más de un negocio para adquirir todo lo que necesitan ocasionando malestar y pérdida de tiempo.

## **SOLUCIÓN DE OBSTÁCULOS A TRAVÉS DE LA NUEVA ESTRATEGIA**

Con la definición de la nueva estrategia se podrían solucionar los obstáculos mencionados anteriormente.

▶ Los tiempos de entrega se incrementan básicamente por demora en la preparación de los tonos. Estos problemas los resuelve la capacitación del personal, adicionalmente se reducirían los niveles de desperdicio de materiales.

▶ Los talleres de capacitación eliminan las limitaciones de pequeños negocios que no han incursionado en la prestación de servicios de pintura por la falta de conocimientos. Además nuestra empresa se beneficiaría al convertirse en el proveedor de su materia prima.

▶ Incrementar la variedad de productos complementarios reduciría el tiempo que nuestros clientes invierten en adquirir los mismos, ya que lo encontrarían todo en un mismo lugar, incluso la posibilidad de contratar la mano de obra para realizar el trabajo.

### **3.7. DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN**

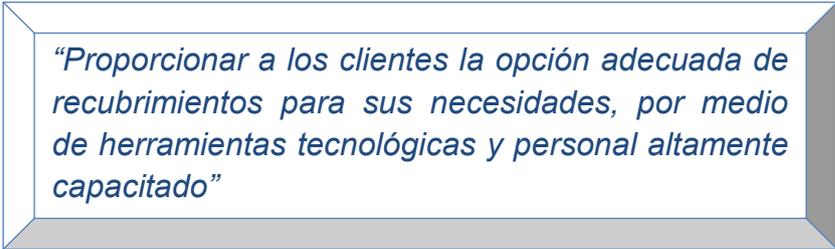
#### **3.7.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

La misión incluye las necesidades de los clientes y la forma en que la empresa las satisface, en sí la misión muestra a que se dedica la empresa y los objetivos que persigue.

Fue necesario conocer a que se dedica la empresa, a quienes involucra en sus actividades y a quienes beneficia por lo que mostramos la siguiente información obtenida.

La empresa de comercializadora de pintura se caracteriza por ofrecer al mercado una de las marcas con mayor referencia en el Ecuador, es más conocido por el servicio de preparación de colores y la variedad de productos en sus diferentes líneas, sus principales clientes son talleres, artesanos y personas que esporádicamente utilizan sus productos. Provee sus productos de manera directa al público y busca incrementar su nivel de ventas y reducir sus costos.

La misión de la empresa es:



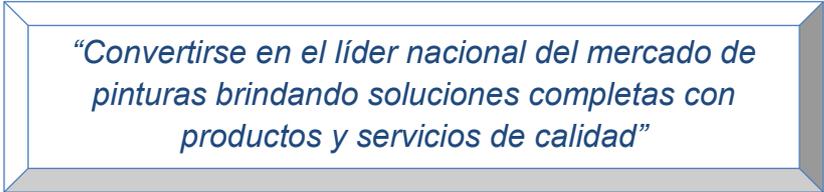
*“Proporcionar a los clientes la opción adecuada de recubrimientos para sus necesidades, por medio de herramientas tecnológicas y personal altamente capacitado”*

### **3.7.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN**

La visión muestra qué quiere llegar a ser la empresa en un periodo de tiempo establecido de una manera ambiciosa pero realista.

Esta empresa busca en un periodo de cinco años ampliar sus sucursales en las principales ciudades del país, teniendo como base un amplio mercado al cual se ofrece un producto completo, es decir no solo la pintura sino la capacitación, guía e incluso el aprovisionamiento de insumos y mano de obra adecuada para las tareas necesarias.

La visión de la empresa analizada es la siguiente:



*“Convertirse en el líder nacional del mercado de pinturas brindando soluciones completas con productos y servicios de calidad”*

### **3.8. TEMAS ESTRATÉGICOS**

Para definir los temas estratégicos de la empresa se ha tenido como base el análisis FODA, las necesidades de los Stakeholders, el análisis del mercado, la propuesta de valor y la declaración de la Misión y la Visión, de tal manera que se puedan establecer los elementos primordiales en la estrategia clasificándolos por afinidad presentados a continuación:

**Tabla 10: Temas estratégicos de Ecopaint**

<b>Temas Estratégicos</b>	<b>Componentes</b>
<b>Incrementar la productividad</b>	1. Reducir los costos
	2. Establecer políticas de control para mejorar la administración de los recursos económicos
<b>Crecimiento profesional</b>	3. Mantener al personal capacitado
	4. Dar participación a los empleados en la toma de decisiones.
<b>Captar nuevos clientes</b>	5. Incrementar la publicidad
	6. Ofrecer servicios complementarios
	7. Crear convenios con grupos agremiados del sector de la pintura.
<b>Incrementar la satisfacción del cliente</b>	8. Reducción de los tiempos de espera en la compra.
	9. Mejorar la atención al cliente.
	10. Brindar asesoría personalizadas.
<b>Mejorar la imagen corporativa</b>	11. Decorar los almacenes con diseños impactantes.
<b>Optimizar los procesos claves</b>	12. Redefinir los procesos.
	13. Delimitar la responsabilidad.

*Fuente: Información de Ecopaint y el mercado*

*Elaborado por: Las autoras*

En la tabla anterior se definieron los componentes principales para cada tema estratégico con la colaboración de la gerencia.

### **3.9. MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS**

La matriz de cobertura es de gran importancia para determinar el grado de afinidad y concordancia que tienen los temas estratégicos con cada uno de los componentes de análisis realizados a lo largo de este trabajo (análisis FODA, 5 fuerzas, stakeholders, propuesta de valor, misión y visión).

**Tabla 11: Temas Estratégicos Vs. Análisis Estratégicos**

		ANÁLISIS ESTRATÉGICO										SUMA	
		FODA			STAKEHOLDERS				ESTRATEGIA				
		Contratos con Proveedores	Implementación de Servicios Complementarios	Refrescar la Imagen Corporativa de la Empresa	Accionistas	Jefes de Almacenes	Clientes	Proveedores	5 Fuerzas	MISIÓN	VISIÓN		PROPUESTA DE VALOR
TEMAS ESTRATÉGICOS	Incrementar la productividad	0	3	2	2	0	1	0	2	0	0	2	12
	Crecimiento Profesional	0	0	0	1	0	3	0	1	3	1	2	11
	Captar nuevos clientes	0	3	3	2	0	2	0	3	3	3	3	22
	Incrementar la satisfacción del cliente	0	3	1	0	0	3	0	2	2	3	2	16
	Mejorar la imagen corporativa	0	2	3	2	1	0	0	2	1	2	2	15
	Optimizar los procesos claves	3	1	0	2	2	2	3	0	2	0	1	16
	<b>SUMA</b>	3	12	9	9	3	11	3	10	11	9	12	

Fuente: Información de Ecopaint y el mercado  
 Elaborado por: Las autoras

Podemos concluir que el tema estratégico de “Captar nuevos clientes” es la que tiene mayor correspondencia con el análisis estratégico realizado, y la “Propuesta de valor” y la “Implementación de servicios complementarios” son las que contiene mayor cantidad de elementos e importancia de los temas estratégicos.

### **3.10. VALORES ORGANIZACIONALES**

Los valores organizacionales son aquellos que distinguen a la empresa, es lo que irradia el personal. Podríamos concluir que son la manera de ser de la organización.

A continuación detallan los valores que según los involucrados posee la organización:

- ▶ Responsabilidad.
- ▶ Solidaridad.
- ▶ Iniciativa.
- ▶ Respeto.
- ▶ Honestidad.
- ▶ Perseverancia.

## **CAPÍTULO IV**

### **TRASLADO AL BALANCED SCORECARD**

#### **4.1.INTRODUCCIÓN**

Después de realizar la planificación estratégica se recolecta toda la información relevante de la empresa para posteriormente usarla como base en la elaboración del Balanced Scorecard. Se trasladarán los temas estratégicos a las cinco perspectivas, luego se determinarán objetivos estratégicos para crear los indicadores de desempeño que mostrarán la situación actual de la empresa en cualquier punto del tiempo de manera resumida y fácil de entender.

## **4.2. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS**

Radica en análisis de las características de los sectores en los que se desenvuelve la empresa conociendo los requerimientos de los principales Stakeholders. La empresa pretende plantear propuestas de valor para la perspectiva de clientes, financiera, procesos internos, capital intangible.

### **4.2.1. PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES**

De estas propuestas depende la conservación del mercado actual y la del que se pretende impactar, tratando de mantenerlos satisfechos, creando lazos de fidelidad. A continuación se detallan los más relevantes:

- ▶ Brindar la asesoría necesaria a los clientes.
- ▶ Gestionar alianzas estratégicas.
- ▶ Mejorar la atención al cliente.

### **4.2.2. PROPUESTA DE VALOR PARA LA PERSPECTIVA FINANCIARA**

Esta perspectiva es la más relevante dado que todas las propuestas al final se verán reflejadas en ingresos para la empresa que busca tener una mayor rentabilidad. Por lo que se consideran las siguientes propuestas.

#### **Productividad:**

- ▶ Incrementar las ventas en cada uno de los almacenes.

- ▶ Reducir la cantidad de desperdicios al momento de preparar las pinturas.

**Crecimiento:**

- ▶ Incursionar en nuevos mercados, brindando el servicio de asesoría en decoración.

#### **4.2.3. PROPUESTA DE VALOR PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Estas propuestas tratan de impactar directamente a los clientes y accionistas tratando de llenar sus expectativas. La perspectiva de procesos internos permite garantizar un buen funcionamiento de la organización a tal punto que se puedan lograr los objetivos de la empresa de forma eficiente, solucionando problemas internos de la organización se plantean las siguientes propuestas:

- ▶ Redefinir los procesos.
- ▶ Desarrollar servicios adicionales.
- ▶ Reducir los tiempos de espera.
- ▶ Proveer rápida respuesta a reclamos y quejas.
- ▶ Mantener la maquinaria adecuada para la obtención de colores personalizados.

#### **4.2.4. PROPUESTA DE VALOR PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Los objetivos definidos en esta perspectiva son los instrumentos que hacen posible la realización de los objetivos de las tres perspectivas anteriores. Estas propuestas tienen como bases las habilidades, conocimientos y competencias del personal; las bases de datos, redes y sistemas de la parte informática; y la cultura, valores y trabajo en equipo de la organización y todos estos juntos son los medios necesarios para realizar cambios de mejora dentro de la organización por lo que se han planteado las siguientes propuestas:

- ▶ Proporcionar un agradable ambiente laboral.
- ▶ Mantener una comunicación oportuna y veraz.
- ▶ Capacitar al personal.

Después de definir los objetivos, se elaboro la Matriz de cobertura de objetivos estratégicos, analizando profundamente sus relaciones entre sí.

A continuación se detalla un resumen de los objetivos que servirán como base para la elaboración de los indicadores.

Tabla 12: Objetivos de perspectivas estratégicas

#	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
1	CLIENTE	Mejorar la atención al cliente.
2		Brindar asesoría a los clientes.
3		Gestionar alianzas estratégicas
4	FINANCIERA	Incrementar las ventas.
5		Reducir la cantidad de desperdicios.
6		Incurcionar en nuevos mercados.
7	PROCESOS INTERNOS	Mantener la maquinaria adecuada.
8		Reducir los tiempos de espera.
9		Desarrollar servicios adicionales
10		Proveer rápida respuesta a reclamos y quejas.
11	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Proporcionar un agradable ambiente laboral.
12		Mantener una comunicación oportuna y veraz.
13		Capacitar al personal.

*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

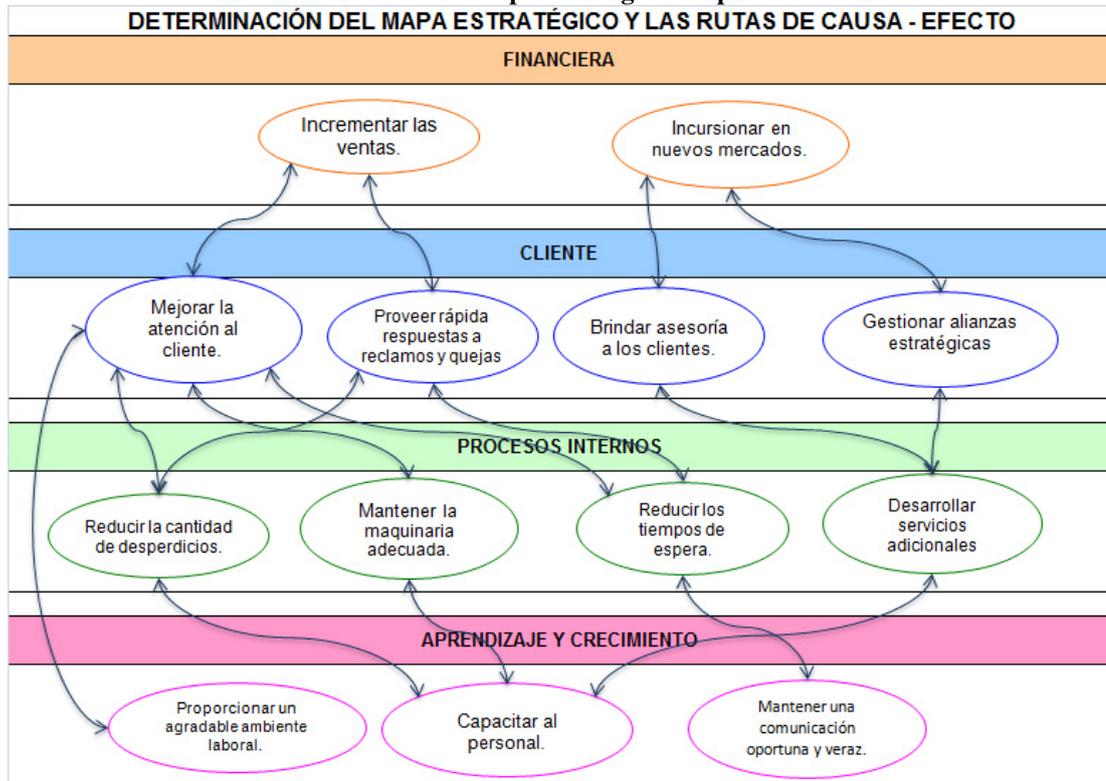
### 4.3. MAPA ESTRATÉGICO

Los mapas estratégicos son rutas causa-efecto que trata de enlazar todos los objetivos derivados de las perspectivas estratégicas, en si son hipótesis que se formulan para ayudar a alcanzar una estrategia planteada.

Para el desarrollo de la ruta la causa-efecto, las causas se ubican en las perspectivas de proceso interno y aprendizaje, el efecto en la perspectiva del cliente, y el impacto en las perspectivas de finanzas.

A continuación se presenta una breve vista del mapa de rutas estratégicas para los objetivos establecidos de Ecopaint.

**Gráfico 24: Mapa estratégico Ecopaint**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

#### **4.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS**

Para la elaboración de la Matriz del Balanced Scorecard es necesario poder medir los objetivos estratégicos con indicadores que ayuden a evaluar el cumplimiento de los objetivos. Para poder observar con más detalle el desarrollo de indicadores se ha realizado una Ficha donde se detallan las principales características del indicador.

#### 4.4.1. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Dentro de esta perspectiva se han elaborado tres indicadores detallados a continuación:

**Gráfico 25: Ficha del Indicador Personal Capacitado**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Personal capacitado		
OBJETIVO:	Capacitar al personal		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	Número de capacitaciones recibidas		
RESPONSABLE:	Dirección		
FUENTE DE CAPTURA:	Registros de capacitaciones		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Semestral		
NIVEL BASE	0	UNIDAD	#
META	12	TENDENCIA	↔
SEMÁFORO			
ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
< 3	3 - 6	7 - 12	> 12

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

Para elaborar este KPI se tomarán en cuenta todas las capacitaciones que la empresa provee a su personal en todas las áreas, dicho indicador será medido de manera semestral en cada uno de los establecimientos. En el **ANEXO #14** se muestra la fuente de captura de este indicador.

**Gráfico 26: Ficha del Indicador Comunicación Interna**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Comunicación interna		
OBJETIVO:	Mantener una comunicación oportuna y veráz		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	$(\text{Número de comunicados entregados a tiempo} / \text{Número de eventos o sucesos por comunicar}) * 100$		
RESPONSABLE:	Administrador de almacén		
FUENTE DE CAPTURA:	Comunicaciones recibidas y enviadas		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Mensual		
NIVEL BASE	0	UNIDAD	%
META	100%	TENDENCIA	
SEMÁFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 40%	40% - 75%	75% - 100%	>100%

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

Se ha visto la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización en todos sus niveles, por lo que este indicador pretende identificar los eventos relevantes y determinar si son comunicados o no a quien corresponde. El responsable del funcionamiento del mismo es el administrador de cada almacén y se tomarán en cuenta comunicaciones físicas y virtuales.

Gráfico 27: Ficha del Indicador Ambiente Laboral

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Ambiente Laboral		
OBJETIVO:	Proporcionar un agradable ambiente laboral		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	Nivel de satisfacción de empleados		
RESPONSABLE:	Administrador de almacén		
FUENTE DE CAPTURA:	Encuesta empleados		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual		
NIVEL BASE	5	UNIDAD	#
META	10	TENDENCIA	↑
SEMÁFORO			
ROJO	●	AMARILLO	●
VERDE	●	AZUL	●
< 5	6 - 7	8 - 9	> 10

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras

El objetivo de este indicador pretende determinar el grado de satisfacción de los empleados con respecto al ambiente laboral en que se desempeñan con el fin que puedan desempeñarse en sus labores de manera eficiente y a gusto. En el **ANEXO #15** se muestra la fuente de captura del indicador.

#### 4.4.2. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Gráfico 28: Ficha del Indicador Niveles de Desperdicio

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Niveles de desperdicio		
OBJETIVO:	Reducir la cantidad de desperdicios		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	$(\text{Cantidad de desperdicios en Gr.} / \text{Cantidad de producto preparado en Gr.}) * 100$		
RESPONSABLE:	Vendedor / Preparador		
FUENTE DE CAPTURA:	Inventarios mensuales, reporte de las ventas de productos preparados del sistema		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Mensual		
NIVEL BASE	10%	UNIDAD	%
META	3%	TENDENCIA	↓
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●
> 10%	5% - 9%	4% - 3%	< 3%

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras

El indicador descrito en el Gráfico 28 pretende medir la cantidad de desperdicio en porcentajes dentro del proceso de preparación de pintura.

**Gráfico 29: Ficha del Indicador Maquinaria y Herramientas**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Maquinaria y herramientas		
OBJETIVO:	Mantener la maquinaria adecuada		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	$(\text{Maquinarias y herramientas en buen estado} / \text{Total de maquinaria y herramientas}) * 100$		
RESPONSABLE:	Administrador del almacen		
FUENTE DE CAPTURA:	Registro de materiale y herramientas		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Semestral		
NIVEL BASE	0	UNIDAD	%
META	100%	TENDENCIA	
SEMÁFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 40%	40% - 75%	75% - 100%	> 100%

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

Para mantener un adecuado servicio es necesario tener el equipo adecuado con este indicador se pretende determinar el estado de las maquinarias e implementos utilizados en cada proceso en especial en la mezcla de las pinturas, con el propósito de poco a poco ir eliminando las herramientas en mal estado o las que se han vuelto obsoletas al pasar el tiempo.

**Gráfico 30: Ficha del Indicador Tiempo de Espera**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo de espera		
OBJETIVO:	Reducir tiempos de espera		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	(Hora de despacho - Hora de facturación)		
RESPONSABLE:	Administrador del almacen		
FUENTE DE CAPTURA:	Factura		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Mensual		
NIVEL BASE	20	UNIDAD	min
META	10	TENDENCIA	↔
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●
> 20	15 - 19	14 - 10	< 10

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

Este indicador pretende determinar el tiempo entre la hora de facturación y la hora de despacho del producto para reducirlo lo más posible. Dicha información será tomada de los datos de la factura y se pretende medirlos de manera mensual y determinar las posibles dificultades existentes en el proceso para implementar mejoras de ser posible.

**Gráfico 31: Ficha del Indicador Nuevos Servicios**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Nuevos Servicios		
OBJETIVO:	Desarrollar servicios adicionales		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	Número de nuevos servicios implementados		
RESPONSABLE:	Gerencia		
FUENTE DE CAPTURA:	Detalle de servicios brindados		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Semestral		
NIVEL BASE	0	UNIDAD	#
META	2	TENDENCIA	↔
SEMÁFORO			
ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
< 40%	40% - 75%	75% - 100%	> 100%

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

El establecer como estrategia brindar servicios complementarios a la clientela permite crear un indicador que determine el grado de evolución del negocio mediante la implementación de servicios según las necesidades y requerimientos existentes en cada sector donde está ubicado un almacén.

### 4.4.3. PERSPECTIVA CLIENTE

El mantener a la clientela satisfecha es uno de los objetivos primordiales dentro de cualquier negocio por lo que se han desarrollado los siguientes:

Gráfico 32: Ficha del Indicador Calidad del Servicio

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Calidad del Servicio		
OBJETIVO:	Mejorar la atención al cliente		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	$(\text{Número cliente que manifestaro quejas} / \text{Número de clientes encuestados}) * 100$		
RESPONSABLE:	Administrador de almacén		
FUENTE DE CAPTURA:	Encuesta de la calidad del servicio		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Trimestral		
NIVEL BASE	100	UNIDAD	%
META	0	TENDENCIA	↓
SEMÁFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
>50%	30% - 50%	10% - 30%	< 10%

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras

Por medio de encuesta este indicador trata de determinar el grado de aceptación que tienen cada almacén ante la comunidad en general y sobre su opinión sobre la calidad del servicio que estos ofrecen. En el **ANEXO #16** se muestra la fuente de captura.

**Gráfico 33: Ficha del Indicador Solución de reclamos**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Solución de reclamos		
OBJETIVO:	Proveer soluciones a reclamos y quejas		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	$(\text{Número de reclamos y quejas solucionados} / \text{Número de reclamos}) * 100$		
RESPONSABLE:	Gerencia		
FUENTE DE CAPTURA:	Reporte de quejas		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Trimestral		
NIVEL BASE	0	UNIDAD	%
META	100%	TENDENCIA	↑
SEMÁFORO			
ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
< 40%	40% - 75%	75% - 100%	> 100%

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

Este indicador tiene como fin dar atención y solución a todas las quejas y reclamos de la clientela, se pretenden maximizar el porcentaje de quejas solucionadas de manera trimestral en cada almacén. En el **ANEXO #17** se muestra la fuente de captura de este indicador.

**Gráfico 34: Ficha del Indicador Asesoría Brindada**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Asesoría brindada		
OBJETIVO:	Brindar asesoría a los clientes		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	$(\text{Número de clientes que recibieron asesoría} / \text{Número de clientes encuestados}) * 100$		
RESPONSABLE:	Administrador del Almacén		
FUENTE DE CAPTURA:	Encuesta de calidad del servicio		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral		
NIVEL BASE	0	UNIDAD	%
		META	100%
		TENDENCIA	↑
SEMÁFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 40%	40% - 75%	75% - 90%	>90%

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

Con este indicador se pretende medir si los clientes obtuvieron su producto después de recibir una asesoría o no, con la finalidad de que el porcentaje de clientes asesorados. En el **ANEXO #16** se muestra la fuente de captura.

**Gráfico 35: Ficha del Indicador Convenios con Microempresas**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Convenios con microempresas		
OBJETIVO:	Gestionar alianzas estratégicas		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	Número de convenios concretados		
RESPONSABLE:	Administradora de Almacén		
FUENTE DE CAPTURA:	Registro de convenios		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Semestral		
NIVEL BASE	0	UNIDAD	#
META	6	TENDENCIA	↑
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●
< 2	2 - 3	4 - 6	>6

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

El Indicador al que hace referencia el Gráfico 35 pretende medir el grado de participación de microempresas a lo largo de la evolución del negocio. El objetivo central de la propuesta de valor es proveer a artesanos y pequeños talleres que tienen la infraestructura pero carecen de las herramientas y conocimientos para incluir en sus productos la etapa del pintado y a la vez estos adoptarían a la empresa como proveedor. En conclusión este indicador mediría de manera semestral el número clientes con los cuales existen convenios.

#### 4.4.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva es la más relevante dentro del mapa estratégico pues tiene como finalidad incrementar los ingresos de la empresa por lo que han diseñado los siguientes KPI:

**Gráfico 36: Ficha del Indicador Ingresos por Ventas**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Ingresos por ventas		
OBJETIVO:	Incrementar las ventas		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	Ventas mensuales por almacén		
RESPONSABLE:	Administradores		
FUENTE DE CAPTURA:	Modulo de contabilidad		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Mensual		
NIVEL BASE	15000	UNIDAD	\$
META	25000	TENDENCIA	↑
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●
< 15000	15000 - 20000	20001 - 25000	>25000

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

Dado que la empresa en estudio tiene como principal fuente de ingreso las ventas este indicador es el más básico y el más útil para medir el grado de rentabilidad que esta va adquiriendo a través del tiempo.

**Gráfico 37: Ficha del Indicador Nuevas Estrategias de Ventas**

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Nuevas estrategias de Ventas		
OBJETIVO:	IncurSIONAR en nuevos mercados		
FÓRMULA DEL CÁLCULO:	Número de ventas en nuevos mercados		
RESPONSABLE:	Gerencia		
FUENTE DE CAPTURA:	Informes de Gerencia		
FRECUENCIA DE MEDICION:	Semestral		
NIVEL BASE	0	UNIDAD	#
META	70	TENDENCIA	↑
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●
< 15	15 - 50	51 - 70	>70

*Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Las autoras*

Este indicador mide la cantidad de ventas generadas en los nuevos mercados, sin embargo no toma en cuenta los montos de dichas ventas para medir la eficiencia de dicho indicador.

**Tabla 13: Indicadores Esrtratégicos**

#	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	KPI
1	FINANCIERA	Incrementar las ventas.	Nuevas estrategias de venta
2		Incursionar en nuevos mercados.	Ingresos por ventas
3	CLIENTE	Mejorar la atención al cliente.	Calidad del Servicio
4		Proveer rápida respuesta a reclamos y quejas.	Solución de reclamos
5		Brindar asesoría a los clientes.	Asesoría brindada
6		Gestionar alianzas estratégicas	Convenios con microempresas
7	PROCESOS INTERNOS	Reducir la cantidad de desperdicios.	Niveles de desperdicio
8		Mantener la maquinaria adecuada.	Maquinarias y herramientas
9		Reducir los tiempos de espera.	Tiempo de espera
10		Desarrollar servicios adicionales	Nuevos Servicios
11	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Proporcionar un agradable ambiente laboral.	Ambiente Laboral
12		Mantener una comunicación oportuna y veraz.	Comunicación interna
13		Capacitar al personal.	Personal capacitado

*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Este tabla muestra la relación existente entre cada KPI con las perspectivas y objetivos que se pretenden alcanzar.

Es importante determinar el nivel de impacto de las estrategias que se pretenden implementar sobre los objetivos planteados y de esa manera evidenciar el grado de equilibrio que poseen las mismas.

#### **4.5. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Una vez determinados los objetivos las partes involucradas deben plantear iniciativas estratégicas acorde las necesidades y naturaleza del negocio, dichas iniciativas están encaminadas al cumplimiento de los objetivos planteados con el propósito de implementar aquellas que aportarían con un mayor nivel de impacto positivo en la empresa.

Las iniciativas estratégicas planteadas fueron las siguientes:

- ▶ Plan de manejo de desperdicios.
- ▶ Políticas de control para la administración de los recursos.
- ▶ Dar participación a los empleados en la toma de decisiones.
- ▶ Campañas publicitarias.
- ▶ Incorporación de servicios complementarios.
- ▶ Crear convenios con negocios relacionados.
- ▶ Revisión y actualización de procesos.
- ▶ Seminarios de capacitación para el personal.
- ▶ Redefinición y actualización de la base de clientes.
- ▶ Actualización de equipos y maquinarias.

Dichas iniciativas están directamente asociadas a uno de los objetivos antes planteados y podrán ser medidas mediante un determinado KPI como se lo muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 14: Matriz del Balanced Scorecard**

#	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	KPI	INICIATIVA
1	FINANCIERA	Incrementar las ventas.	Nuevas estrategias de venta	Incorporación de servicios complementarios
2		IncurSIONAR en nuevos mercados.	Ingresos por ventas	Plan de manejo de desperdicios
3	CLIENTE	Mejorar la atención al cliente.	Calidad del Servicio	Revisión y actualización de procesos
4		Proveer rápida respuesta a reclamos y quejas.	Solución de reclamos	Redefinición y actualización de la base de clientes
5		Brindar asesoría a los clientes.	Asesoría brindada	Seminarios de capacitación para el personal
6		Gestionar alianzas estratégicas	Convenios con microempresas	Crear convenios con negocios relacionados
7	PROCESOS INTERNOS	Reducir la cantidad de desperdicios.	Niveles de desperdicio	Plan de manejo de desperdicios
8		Mantener la maquinaria adecuada.	Maquinarias y herramientas	Actualización de equipos y maquinarias
9		Reducir los tiempos de espera.	Tiempo de espera	Políticas de control para la administración de los recursos
10		Desarrollar servicios adicionales	Nuevos Servicios	Incorporación de servicios complementarios
11	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Proporcionar un agradable ambiente laboral.	Ambiente Laboral	Dar participación a los empleados en la toma de decisiones.
12		Mantener una comunicación oportuna y veraz.	Comunicación interna	Políticas de control para la administración de los recursos
13		Capacitar al personal.	Personal capacitado	Seminarios de capacitación para el personal

*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Es necesario tener en cuenta que algunas de las iniciativas seleccionadas afectan a varios objetivos, sin embargo se las ha asociado según el grado de relación con los mismos.

Después de haber definido los proyectos o planes posibles a implementar será necesario determinar cuáles de ellos tiene un mayor nivel de impacto sobre los objetivos estratégicos antes planteados. En el **ANEXO #12** se muestra la Matriz de Impacto donde “X” representa un nivel directo de impacto que tiene cada iniciativa con respecto a un determinado objetivo, dicho impacto se asume que es positivo y todos tienen el mismo peso. A continuación se muestra un cuadro resumen donde se determinan las

iniciativas estratégicas seleccionando aquellas que tienen un porcentaje mayor al 6%.

**Tabla 15: Iniciativas Estratégicas Seleccionadas**

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS									
Plan de manejo de desperdicios	Políticas de control para la administración de los recursos	Dar participación a los empleados en la toma de decisiones.	Campañas publicitarias	Incorporación de servicios complementarios	Crear convenios con negocios relacionados	Revisión y actualización de procesos	Seminarios de capacitación para el personal	Redefinición y actualización de la base de clientes	Actualización de equipos y maquinarias
2,78%	13,89%	8,33%	8,33%	8,33%	11,11%	11,11%	16,67%	8,33%	11,11%
									

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en el gráfico anterior se descartó la estrategia de elaborar e implementar un “Plan de manejo de desperdicios”. De igual manera las estrategias planteadas que están en mayor medida alineadas al logro de los objetivos son “Seminarios de capacitación para el personal”, “Políticas de control para la administración de recursos” y “Crear convenios con negocios relacionados”.

Al momento de plantear a la gerencia los proyectos factibles para ponerlos en marcha y mejorar la rentabilidad y uso de los recursos optaron por aquella que toman menos tiempo en ser implementadas por completo y que

incurren en menores costos para la organización como se lo muestra en el **ANEXO #13**.

La gerencia pretende implementar las tres iniciativas de manera casi simultánea en un periodo de 6 meses. En el **ANEXO #19** se detalla el diagrama de Gantt correspondiente a dichas iniciativas.

## **CAPITULO V**

### **IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES**

#### **5.1.INTRODUCCIÓN**

La realización de este trabajo pretende presentar a los directivos un resumen fácil de comprender donde se detallan las principales actividades de la empresa teniendo como herramienta un programa en el cual se encuentran los datos de las operaciones y se muestran a manera de resumen mediante la utilización de los indicadores previamente diseñados acorde a las necesidades de la empresa, para que los mismos puedan medir de manera constante la situación actual y así determinar lineamientos que mejoren la ejecución de las actividades.

Cada indicador mostrado en el programa tiene diferentes periodos de evaluación y diferentes fuentes de recopilación.

Como anteriormente fue mencionado este trabajo académico está centrado al departamento de ventas por los que sus indicadores reflejan sus actividades y dado que se lo realiza con fines académicos no se han implementado todos los indicadores diseñados.

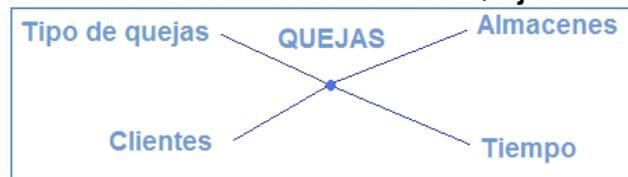
## 5.2. MODELO PUNTO

Para elaborar el aplicativo informático se tuvo como base el modelo punto obtenido por medio de información proporcionada por los directivos de la institución mostrándose de la siguiente manera:



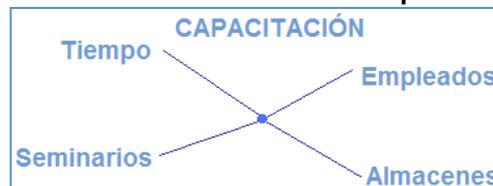
*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

**Gráfico 39: Modelo Punto de Quejas**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

**Gráfico 40: Modelos Punto de Capacitación**



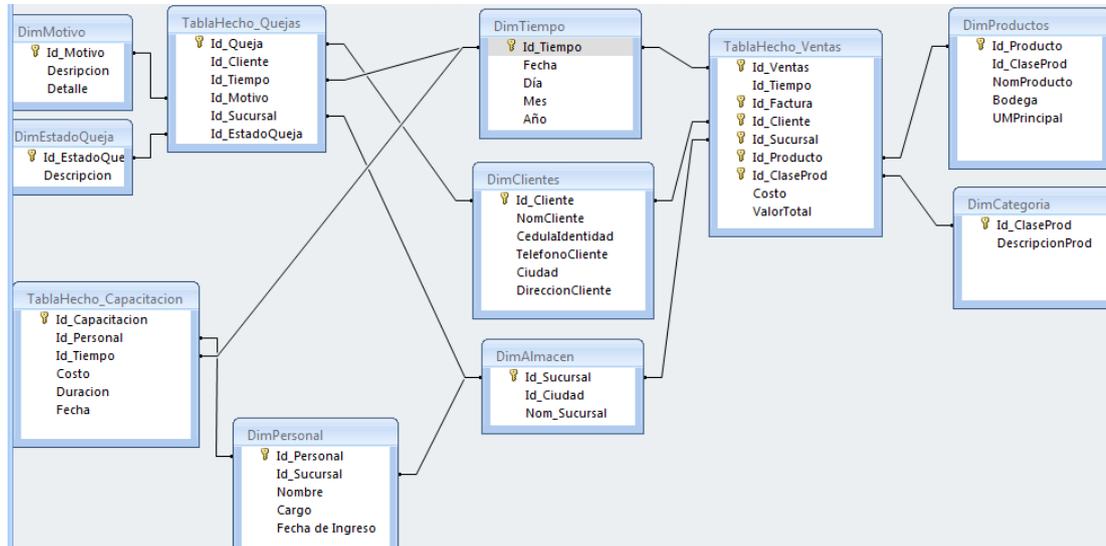
*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Se plantea un modelo relacional realizado en SQL con las tablas necesarias para el desarrollo de los indicadores elaborados. Dichas tablas contienen la información generada por medio de las actividades propias de la empresa. Esta información es ampliamente detallada en el **ANEXO # 18**.

### **5.3. DATAMART**

El modelo de Datamart que ha sido seleccionado es el modelo copo de nieve donde se detallan las dimensiones.

**Gráfico 41: Datamart**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

#### 5.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Se ha elaborado un sistema que permita a los stakeholders internos conocer la situación actual de la empresa, dicho software fue diseñado mediante la utilización de las herramientas: SQL Server para la creación de las bases de datos que reúnen la información generada por las actividades propia del negocio y Visual Basic 6.0 que permite mostrar la información por medio de pantallas de fácil comprensión y crear formulario que ordenan los datos de tal manera que se pueda emitir conclusiones y crear estrategias.

Para acceder al programa es necesario introducir el usuario y la clave correspondiente y dar clic en el botón aceptar, si está de acuerdo. Si alguno de los datos está mal ingresado se pulsa el botón cancelar para limpiar los

espacios y volver a ingresar los datos correctamente. Si se desea salir del sistema dar clic en el botón superior derecho.

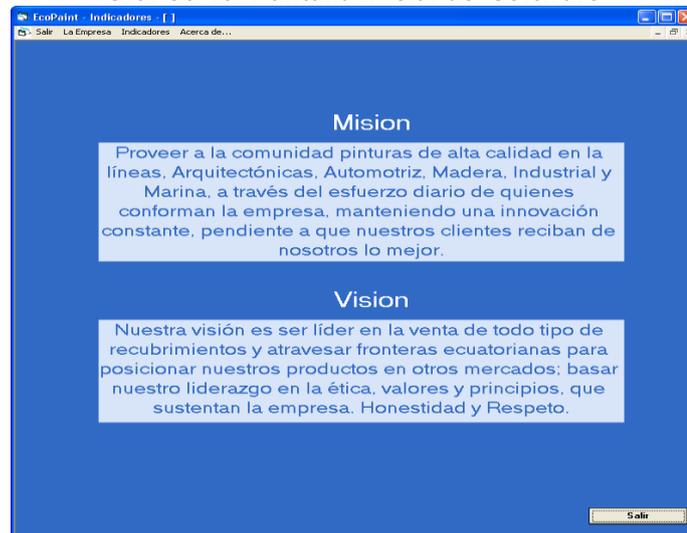
**Gráfico 42: Pantalla de inicio de sesión**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Existe una pantalla inicial donde se puede apreciar la misión y visión de la empresa con el fin de difundirlas entre los usuarios del sistema. Para ingresar a las pantallas donde se muestran los indicadores se debe dar clic en la opción indicadores.

**Gráfico 43: Pantalla Inicial del software**

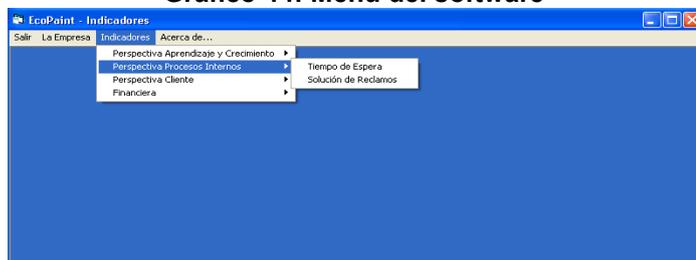


*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

## 5.5. MENÚ DEL SOFTWARE

Dentro del sistema se muestra un pequeño menú en la parte superior y al escoger la opción indicadores se desplegarán las diferentes perspectivas sobre las que se han elaborado los indicadores. Al escoger una de las perspectivas se despliegan los indicadores diseñados para cada una de ellas.

**Gráfico 44: Menú del software**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Para ingresar al indicador se debe dar clic sobre el nombre del mismo.

## 5.6. REPORTE DE INDICADORES DEL SOFTWARE

A continuación se describen los indicadores diseñados. Para generar reportes el usuario debe especificar el periodo de tiempo de los cuales desea obtener información, así también la sucursal.

Cada indicador muestra el objetivo que persigue, la forma o cálculo por la que se lo obtiene datos medibles, quiénes son los responsables directos, de dónde se obtienen los datos y el periodo de tiempo en que se mide la información. Además se muestra el nivel base, la unidad de medición, la

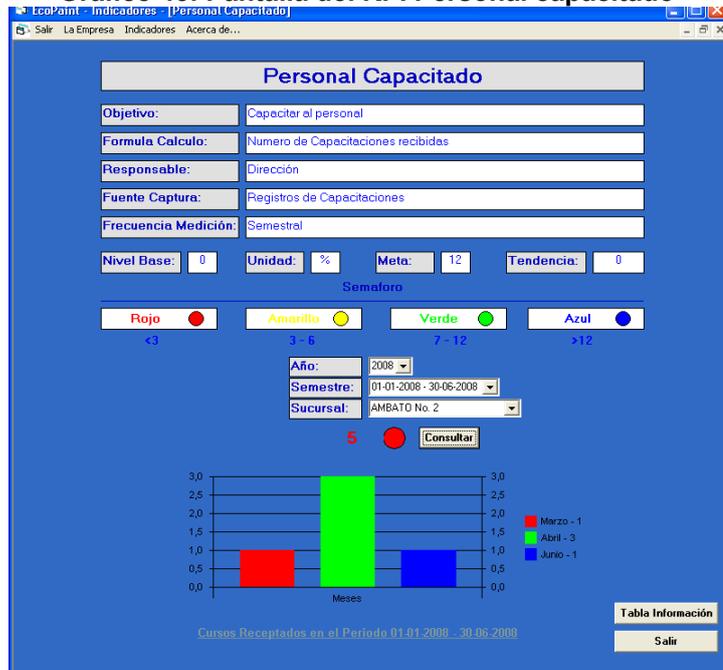
meta para cada indicador y el comportamiento esperado del mismo. Cada indicador muestra los colores del semáforo con el valor en el que se activa en la parte inferior según corresponda. No todos los indicadores están diseñados de la misma forma al presentar la información por lo que a continuación se los describe a uno por uno.

El KPI **Personal Capacitado** pertenece a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Pretende medir las capacitaciones que reciben los empleados de un almacén en un periodo de seis meses. Se procura que cada almacén reciba doce capacitaciones para sus empleados en dicho periodo. Los datos son recogidos mediante un Registro de capacitaciones y los semáforos están diseñados en porcentajes teniendo como un 100% doce capacitaciones por almacén.

Para hacer consultas referentes a este indicador el usuario debe ingresar el año, semestre y la sucursal del que se desea hacer la consulta. Dar clic en el botón consultar y a la izquierda de éste aparecerá el número de capacitaciones que los empleados recibieron en el almacén y un círculo, ambos del color que corresponde al estado del indicador. También aparecerá en la parte inferior un histograma donde se puede apreciar el número de capacitaciones correspondientes a cada mes del periodo

seleccionado. En la parte inferior aparece la descripción de la consulta hecha.

**Gráfico 45: Pantalla del KPI Personal capacitado**

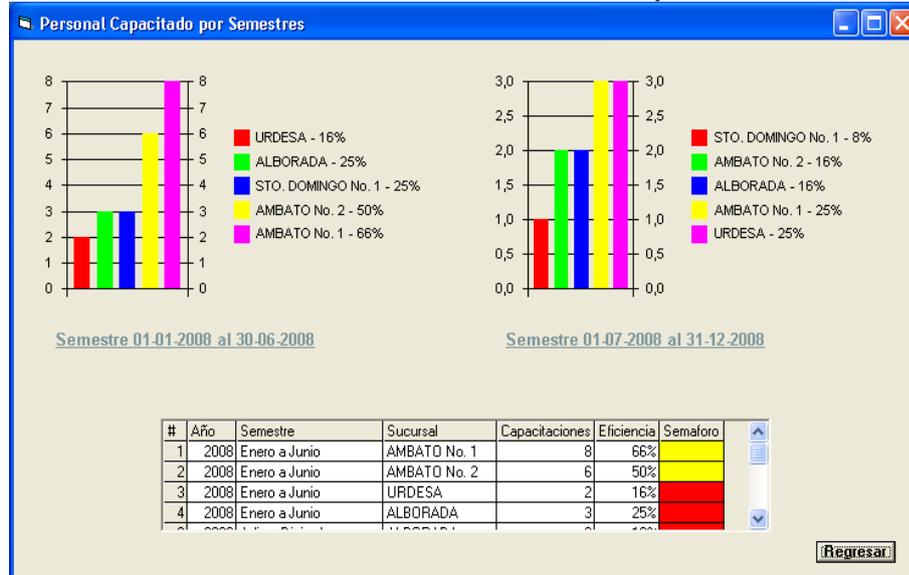


*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Al lado izquierdo inferior de la pantalla aparece un botón llamado **Tabla Información**, al dar clic en la misma aparecerá una pantalla con dos histogramas correspondientes a los dos semestres del año seleccionado con la información correspondiente a los almacenes que mostraron actividad en cuanto a este indicador, al lado derecho de cada histograma aparece el nombre del almacén asignándole un color, acompañado de un porcentaje, dicho porcentaje hace referencia a la eficiencia del indicador con respecto a la meta planteada. También la pantalla muestra una tabla resumen de la

información antes expuesta que contiene año, semestre, sucursal, numero de capacitaciones, eficiencia en porcentajes y el estado del semáforo.

**Gráfico 46: Detalle del KPI Personal capacitado**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

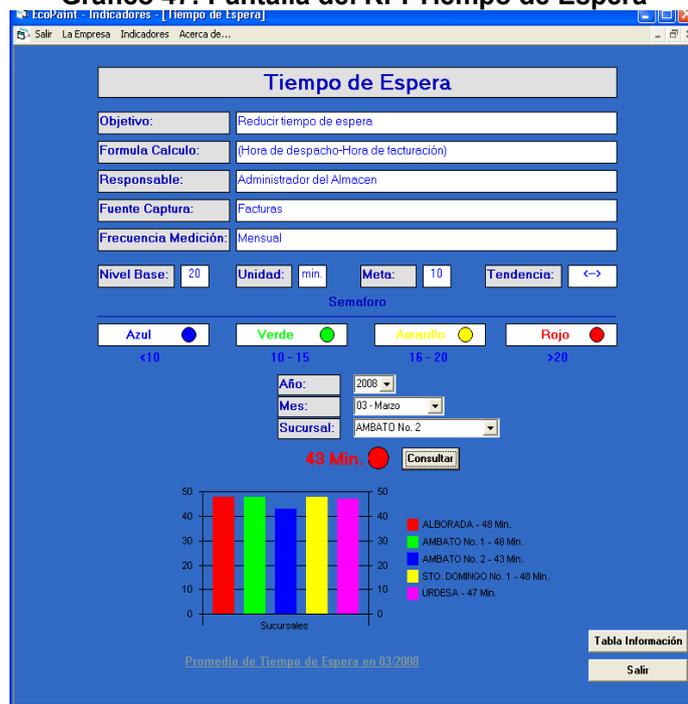
En la parte inferior izquierda aparece el botón **Regresar**, lo que hará volver a la pantalla anterior en la que aparece la opción **Salir** y al darle clic aparecerá la pantalla de menú.

Este indicador fue diseñado con la finalidad de mantener el personal capacitado e identificar el nivel de conocimiento que tienen los empleados de cada almacén para determina hacia quienes se debe dirigir mayor atención.

El KPI **Tiempo de Espera** corresponde a la perspectiva de Procesos Internos. Determina el tiempo donde inicia el proceso y donde termina con la

entrega del producto. El responsable de la realización de este indicador es el Administrador de cada almacén, los datos son tomados de las facturas emitidas y se miden los datos de manera mensual. Se pretende que el tiempo promedio de espera sea de diez minutos con un máximo de veinte.

**Gráfico 47: Pantalla del KPI Tiempo de Espera**

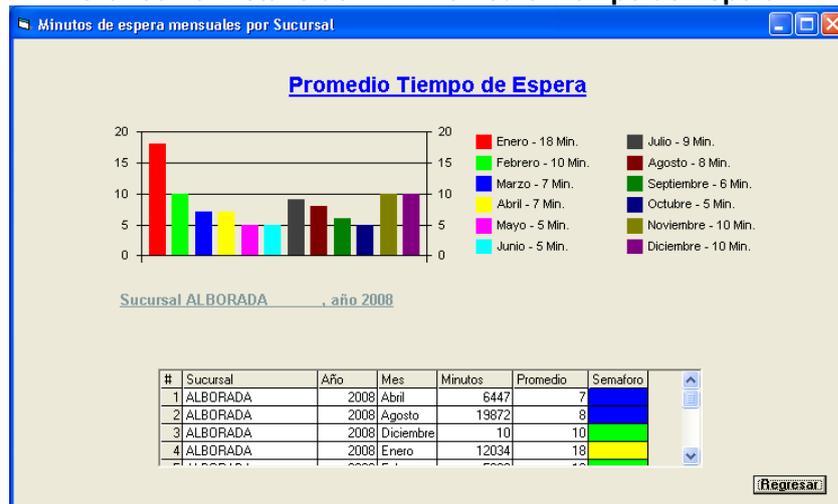


*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Para realizar la consulta se debe especificar el año, mes y almacén. Dar clic en el botón **Consultar** y a la izquierda de éste aparecerá el número de minutos promedio en el que se atiende a un cliente en el almacén antes determinado y un círculo, ambos del color que corresponde al estado del indicador. También aparecerá en la parte inferior un histograma donde se pueden apreciar los promedios de tiempos de espera de todos los almacenes correspondientes al mes consultado, para poder hacer

comparaciones, al lado izquierdo del gráfico aparece el nombre de cada almacén asignándole un color específico. En la parte inferior aparece la descripción de la consulta hecha.

**Gráfico 48: Detalle del KPI Promedio Tiempo de Espera**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Al lado izquierdo inferior de la pantalla se encuentra el botón **Tabla Información**, al dar clic en él aparecerá una pantalla con un histograma con el promedio de minutos de espera que en el momento de la consulta del almacén y del año consultado. Además muestra en la parte inferior una tabla resumen de la información antes expuesta que contiene sucursal, año, mes, minutos acumulados por mes, promedio por mes y el estado del semáforo.

En la parte inferior izquierda aparece el botón **Regresar**, lo que hará volver a la pantalla anterior en la que aparece la opción **Salir** y al darle clic aparecerá la pantalla de menú.

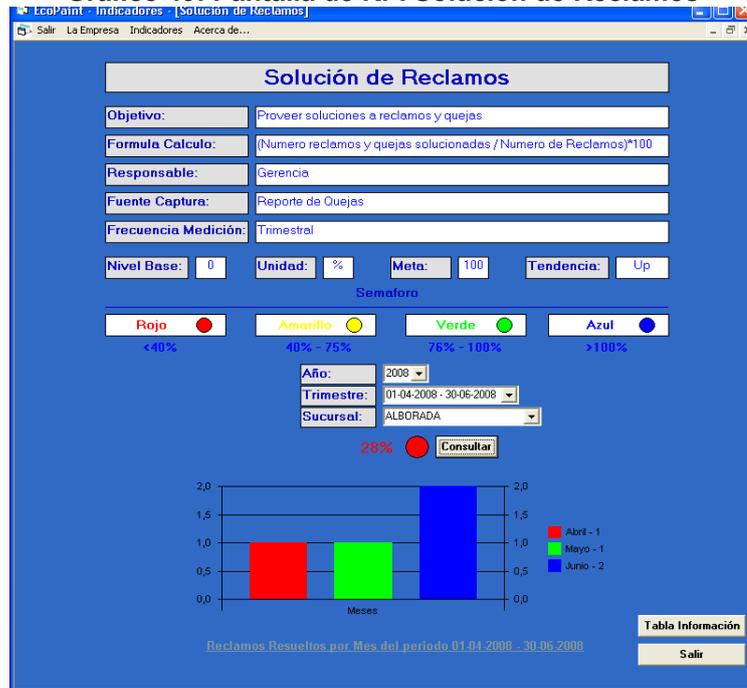
El indicador Tiempo de espera sirve para que los directivos puedan determinar que tan eficientes son los procesos de asesoría, venta, facturación y despacho con el fin de poder redefinir procesos e identificar las causas de que dichos procesos se prolonguen y así minimizar los tiempos de espera.

El indicador **Solución de Reclamos** muestra el porcentaje de reclamos que han sido solucionados teniendo como base todos los reclamos hechos por los clientes (Reclamos relacionados con el producto), agrupados por almacén, es medida en porcentajes y busca un óptimo del 100%. La información necesaria para el desarrollo de las consultas fue tomada del Reporte de quejas que llena cada cliente que presenta algún reclamo o queja.

Para realizar la consulta de este indicador se debe especificar el año, trimestre y sucursal, y dar clic en el botón **Consultar**. A la izquierda de éste aparecerá el porcentaje de reclamos solucionados en el periodo de tiempo seleccionado y un círculo, ambos del color que corresponde al estado del indicador. Al mismo tiempo aparecerá en la parte inferior un histograma donde se muestran los meses con los números de reclamos solucionados respectivamente referentes al periodo y almacén seleccionado (En el caso

de no existir reclamos solucionados en el mes, el mismo no aparecerá). En la parte inferior aparece la descripción de la consulta realizada.

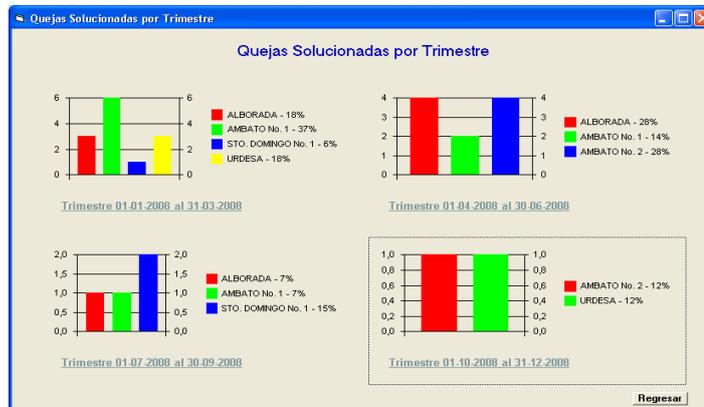
**Gráfico 49: Pantalla de KPI Solución de Reclamos**



Fuente: Información de EcoPaint  
Elaborado por: Las autoras

Al dar clic en **Tablas Información** se muestran gráficos correspondientes a los cuatro trimestres del año consultado, donde se muestran los almacenes con sus respectivos porcentajes de solución de reclamos para poder realizar una comparación entre ellos.

**Gráfico 50: Detalle del KPI Solución de Reclamos**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

La información proporcionada por el indicador Solución de Reclamos permite a la empresa determinar de manera específicas los factores que molestan en mayor proporción a los clientes para de esta manera poder implementar gestiones para la solución oportuna de reclamos y evitar posibles reincidencias en los mismos.

El KPI **Calidad de Servicio** identifica el número de quejas existentes en las encuestas realizadas de manera trimestral en cada uno de los almacenes. Se busca tener cero quejas relacionadas a la calidad del servicio. Para recolectar esta información los clientes son encuestados de manera aleatoria. Para realizar la consulta de este indicador se debe especificar el año, trimestre y sucursal, y dar clic en el botón **Consultar**. A la izquierda de éste aparecerá el porcentaje de reclamos solucionados en el periodo de tiempo seleccionado y un círculo, ambos del color que corresponde al estado

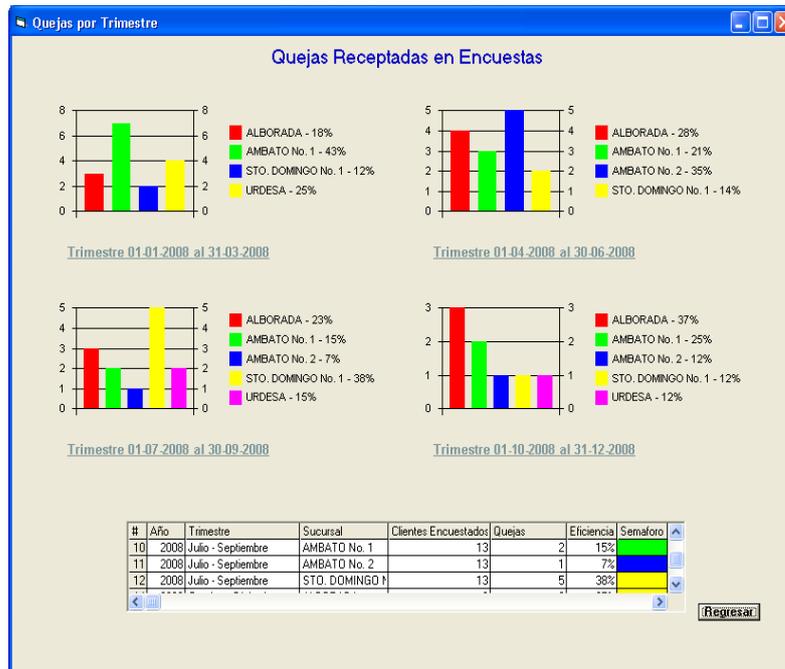
del indicador. Al mismo tiempo aparecerá en la parte inferior un histograma donde se detallan los meses con el número de quejas que se presentaron, las mismas que corresponden al almacén y al periodo seleccionado. En la parte inferior aparece la descripción de la consulta realizada.



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Al dar clic en **Tablas Información** se muestran gráficos correspondientes a los cuatro trimestres del año consultado, donde se muestran los almacenes con sus respectivos porcentajes de quejas para poder realizar una comparación entre ellos. De igual manera aparecerá una tabla resumen donde se puede apreciar al año, trimestre, sucursal, número de clientes encuestados en el mes, número de quejas, porcentaje de eficiencia y estado del semáforo. Se debe dar clic en **Regresar** para volverá a la pantalla anterior.

**Gráfico 52: Detalle del KPI Calidad de Servicio**



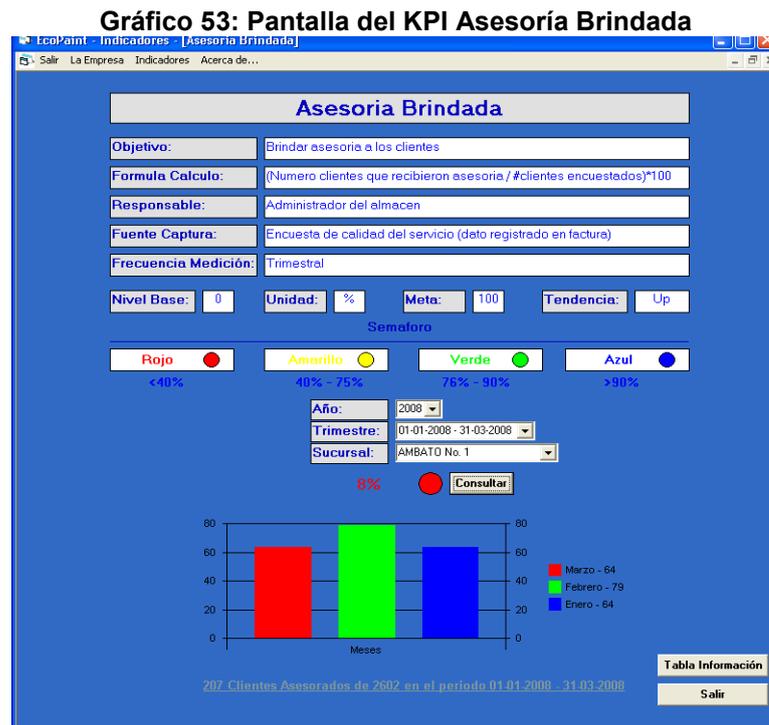
Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

No todos los almacenes tienen el mismo número de encuestados. Ya que esto depende de la disponibilidad de los clientes.

Este indicador pretende determinar si los clientes se encuentran satisfechos con la atención dada por el personal de cada almacén y ayuda a la empresa a identificar las causas de las quejas con respecto a la atención al cliente para tomar medidas correctivas.

El KPI **Asesoría Brindada** obtiene su información de la Encuesta de Calidad del Servicio, realizada en el momento de la facturación, las mediciones se las realiza de manera trimestral donde se contabiliza el número de clientes

que afirman haber recibido algún tipo de asesoría. El responsable de recolectar la información es el administrador de cada almacén. Este indicador muestra como aceptable el 76% de clientes asesorados o más y refleja problemas cuando dicho porcentaje es menor a 40%.

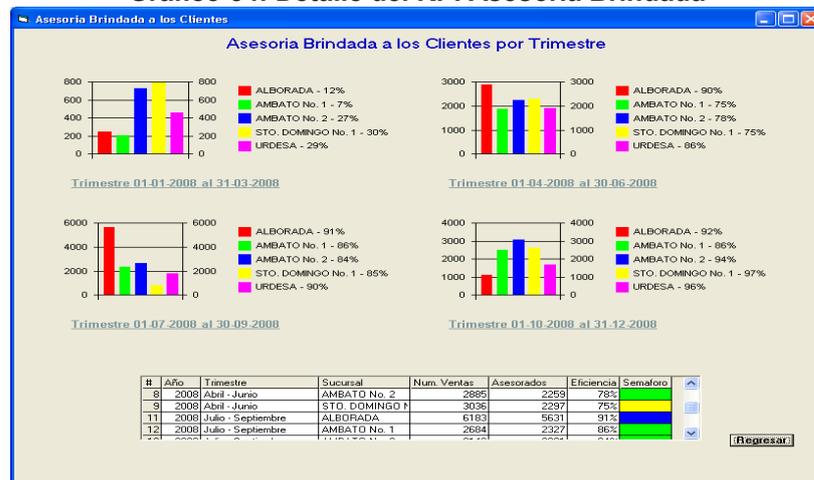


Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Para obtener información de este indicador primero se debe especificar el año, trimestre, sucursal, y dar clic en el botón **Consultar**, a la izquierda de éste aparecerá el porcentaje de clientes que afirman haber tenido algún tipo de asesoría y un círculo, ambos del color que corresponde al estado del indicador. También aparecerá en la parte inferior un histograma donde se muestra la cantidad de clientes asesorados en cada mes del trimestre y

almacén seleccionado. En la parte inferior aparece la descripción de la consulta realizada. Al dar clic en la opción **Tabla Información** se observan cuatro gráficos correspondientes a los cuatro trimestres del año seleccionado en los que se muestran los almacenes con sus respectivos porcentajes de asesoramiento y una tabla resumen que contiene el año, trimestre, sucursal, número de ventas, número de asesoramientos, el porcentaje de eficiencia y el semáforo que describe el estado del indicador.

**Gráfico 54: Detalle del KPI Asesoría Brindada**



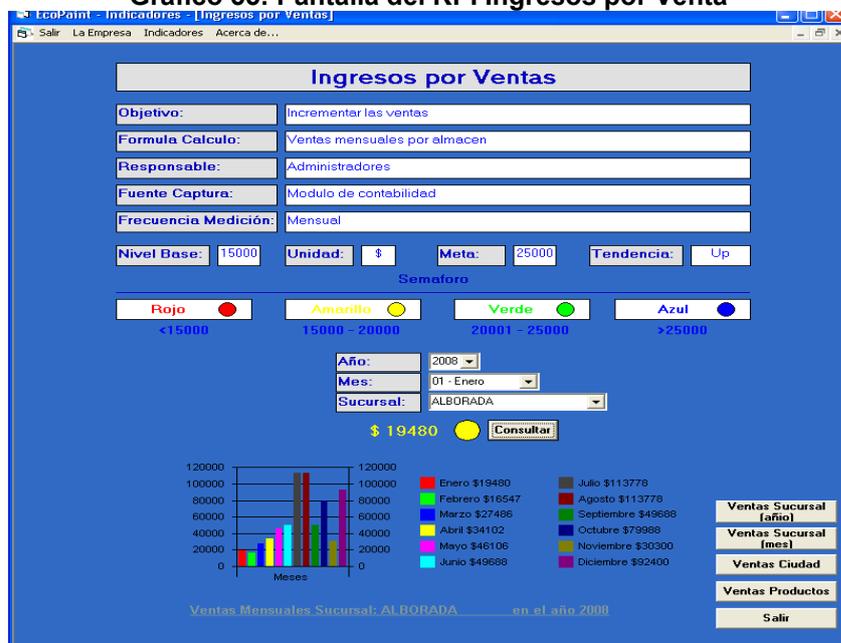
Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Los almacenes cuentan con el personal capacitado para que ayuden o guíen a los clientes a escoger el producto más acorde a sus necesidades por lo que se pretende asesorar a la mayor cantidad de clientes posibles con la finalidad de captar la fidelidad de los mismos proporcionando un valor agregado en cada proceso de venta.

El KPI **Ingresos por Ventas** toma la información para realizar las consultas del Módulo de contabilidad y es agrupada de manera mensual, se pretende que cada almacén tenga un mínimo de ventas mensuales de \$15.000 teniendo como meta 25.000. Dicha información es medida por porcentajes teniendo como base los valores antes mencionados.

Las consultas para este indicador se las realiza bajo los siguientes parámetros: Se debe elegir el año, mes y sucursal. Al dar clic en el botón Consultar aparecerá en monto en dólares de las ventas hechas en el mes y almacén antes seleccionado del color que corresponde al estado del indicador. De igual manera se muestra un histograma con las ventas hasta el momento de la consulta, en dólares y detalladas por mes.

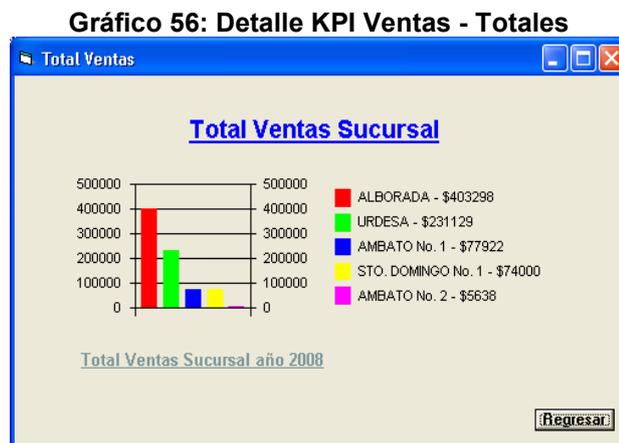
**Gráfico 55: Pantalla del KPI Ingresos por Venta**



Fuente: Información de Ecopaint  
 Elaborado por: Las autoras

En la esquina inferior de la pantalla aparecen varias opciones de consulta sobre el indicador: **Ventas Sucursal (año)**, **Ventas Sucursal (mes)**, **Ventas Ciudad**, **Ventas Productos**, y **Salir**.

Al dar clic en el botón **Ventas Sucursal (año)** aparecerá una pantalla con el acumulado de las ventas en dólares hasta el momento de la consulta, resumidos por sucursal y correspondientes al año escogido en la pantalla principal del indicador.



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Si se selecciona la opción **Ventas Sucursal (mes)**, inmediatamente se tendrá acceso a una tabla resumen en la que se puede ver de manera detallada cuánto vendieron cada almacén en cada mes del año antes especificado, hasta el momento de la realización de la consulta. Al dar clic en el botón Regresar se volverá a la pantalla principal del indicador. Esta tabla pretende dar facilidad para hacer relaciones entre meses y almacenes y viceversa.

**Gráfico 57: Detalle KPI Ventas - Totales Mensuales por Sucursal**

Ventas Mensuales por Sucursal														
#	Año	Sucursal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	2008	Alborada	\$19480	\$16547	\$27496	\$34102	\$46106	\$49688	\$51794	\$57794	\$73882	\$79988	\$30300	92400
2	2008	Ambato No. 1	\$14201	\$9318	\$12130	\$12268	\$10510	\$9684	\$11018	\$12268	\$13475	\$14339	\$15319	17504
3	2008	Ambato No. 2	\$5594	\$4890	\$4786	\$6125	\$7855	\$6554	\$4045	\$6794	\$7594	\$6694	\$6094	8994
4	2008	Sto. Domingo No. 1	\$15478	\$16640	\$22780	\$21582	\$21201	\$22983	\$24663	\$38000	\$36000	\$23700	\$36887	38124
5	2008	Urdesa	\$15404	\$21158	\$28086	\$33689	\$36857	\$37589	\$42952	\$40125	\$41005	\$43256	\$48260	51463

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Al dar clic en el botón **Ventas Ciudad** aparecerá una pequeña tabla con el resumen de las ventas realizadas agrupadas por las ciudades de residencia de los clientes (sin tener en cuenta la ciudad en donde se realizó la venta), donde se muestran la cantidad de clientes de dicha ciudad con el total de compras en dólares correspondientes al año especificado en la pantalla principal. Las ciudades están ordenadas de manera descendente según el monto de las ventas. La finalidad de este pequeño resumen es determinar cuáles ciudades podrían brindar a la empresa la oportunidad de un crecimiento rentable si se abrieran almacenes en las mismas, da luces a la directiva para encaminar estudios de mercados sobre nuevas inversiones.

**Gráfico 58: Detalle KPI Ventas - Ventas por Ciudad**

Total Ventas por Ciudad				
#	Año	Ciudad	Cientes	Total \$
1	2008	Guaranda	30	441608
2	2008	Salinas	19	134729
3	2008	Puyo	38	46539
4	2008	Montalvo	20	29390
5	2008	Babahoyo	22	29146
6	2008	Guayaquil	26	20839
7	2008	Duran	29	20342
8	2008	Vinces	22	17401
9	2008	Ambato	41	16715
10	2008	Posoria	20	13638
11	2008	Latacunga	30	9176
12	2008	Riobamba	36	4493
13	2008	Playas	12	2734
14	2008	Milaero	19	2595

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Al dar clic en el botón **Ventas Productos** aparecerá una tabla con el resumen que contiene el año, código del producto, especificación comercial del producto, el tipo de unidad de venta, el costo unitario del producto, la cantidad de productos vendidos, y el total de ventas en dólares. Dicha tabla se encuentra ordenada de manera descendente según el monto total en ventas. El objetivo de esta tabla es poder determinar cuáles son los productos que generan más ingreso de manera general. De igual manera ayuda a hacer proyecciones en cuanto a la cantidad de productos a adquirir en futuras compras.

**Gráfico 59: Detalle KPI Ventas - Productos más Vendidos**

#	Año	Código Prod	Producto	Unidad	Costo	Cantidad	Total \$
1	2008	LS-1000F	LATEX SUPREMO BLANCO 5 GLS.	UNI	41,8917	668	27983,66
2	2008	8802B	B-LAMP BLACK 946 CC.	UNI	6,37	3677	23422,49
3	2008	LS-1000A	LATEX SUPREMO BLANCO 3785 CC.	UNI	8,9385	1871	16723,93
4	2008	476F	UNISEAL SELLADOR EXTERIOR 5 GL	UNI	46,8611	353	16541,97
5	2008	LS-1001F	LATEX SUPREMO BLANCO ANTIGUO 5	UNI	41,705	243	10134,32
6	2008	LS-1010F	LATEX SUPREMO BLANCO HUESO 5 G	UNI	40,62	230	9342,6
7	2008	LS-1002F	LATEX SUPREMO MARFIL 5 GLS	UNI	41,705	185	7715,43
8	2008	500A	ESMALTE BLANCO 3785 CC	UNI	8,8226	839	7402,16
9	2008	LS-1004F	LATEX SUPREMO ARENA 5 GLS.	UNI	42,7553	162	6926,36
10	2008	SS-1000A	LATEX SUPREMO SATIN BLANCO 378	UNI	13,0351	487	6348,09
11	2008	PU-5501C	CATALIZADOR CLIMA FRIO 500 CC.	UNI	4,2894	1474	6322,58
12	2008	SP-300A	BASE SUPREMO PASTEL 3785 CC.	UNI	8,6623	701	6072,27
13	2008	474F	CORRECTOR DE ENLUCIDO CN.	UNI	23,1968	258	5984,77
14	2008	476A	UNISEAL SELLADOR PARA EXTERIOR	UNI	9,87	605	5971,35
15	2008	PU-10850	BASE POLIESTER BI-CAPA METALIZ	UNI	0,0095	623978	5927,79

*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

El indicador Ingresos por Ventas es el más relevante para la toma de decisiones pues a través de este se puede identificar que tan rentable es cada almacén. También permite a la gerencia establecer un mínimo de ventas y un valor meta de manera mensual, así como determinar en qué ciudades podría ser rentable abrir otra sucursal o ampliar las existentes.

## **CAPITULO VI**

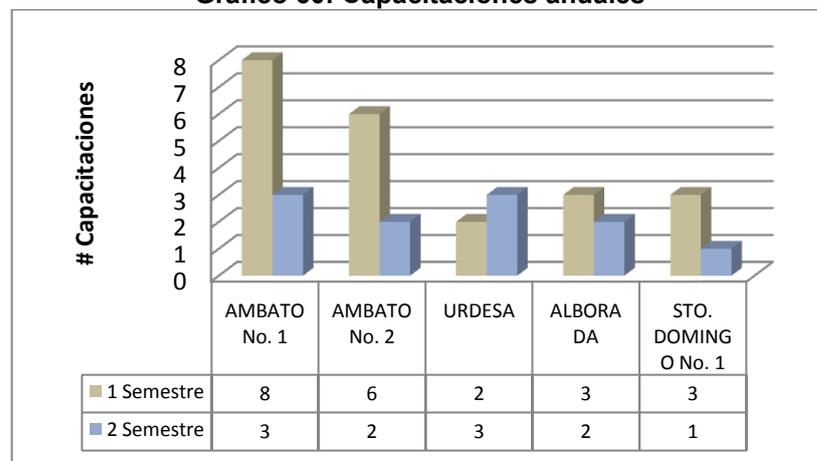
### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- ▶ No existen procesos documentados y actualizados para las actividades de la empresa.
- ▶ Se han establecido indicadores sin embargo los administradores de los almacenes que son los responsables de ingresar la información no lo realizan de manera continua. Lo mismo que provoca un desfase y no permite emitir conclusiones de la manera adecuada.

- ▶ Como se muestra en el gráfico a continuación, el almacén que mostró más capacitaciones en el primer trimestre del año analizado fue Ambato 1 con el 66% de eficiencia (8 capacitaciones) y el que menos capacitó a su personal fue Urdesa con el 16% (2 capacitaciones), en el primer semestre se muestra un promedio de 4 capacitaciones lo que ubica a la empresa en una señal de alerta. En el segundo semestre todos los almacenes muestran un nivel bajo de capacitaciones, siendo Santo Domingo el almacén el de menor nivel de capacitación pues solo existe una, y muestra un promedio general de 2 capacitaciones semestrales, lo que ubica a la empresa en una posición de riesgo.

**Gráfico 60: Capacitaciones anuales**

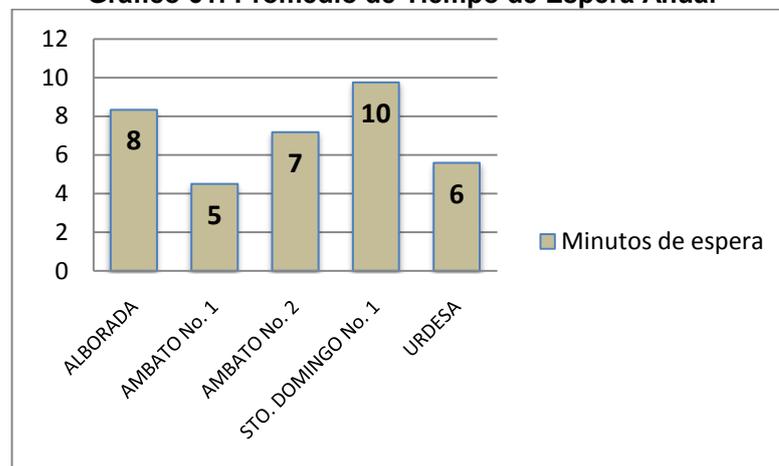


*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

- ▶ Todos los almacenes muestran un comportamiento decreciente en cuanto al tiempo promedio de espera a lo largo del año. En el almacén Alborada se mostró un máximo de 18 y un mínimo de 5 minutos, en el almacén Ambato 1 se mostró un máximo de 9 y un mínimo de 1 minutos,

en el almacén Ambato 2 se mostró un máximo de 13 y un mínimo de 3 minutos, en el almacén Sto. Domingo se mostró un máximo de 16 y un mínimo de 7 minutos, en el almacén Urdesa se mostró un máximo de 9 y un mínimo de 2 minutos. Se puede concluir que el almacén más eficiente es Ambato 1 con un promedio anual de 5 minutos de espera, y el menos eficiente es Sto. Domingo con un promedio anual de 10 minutos. Esta información ubica a la empresa en general dentro del valor esperado.

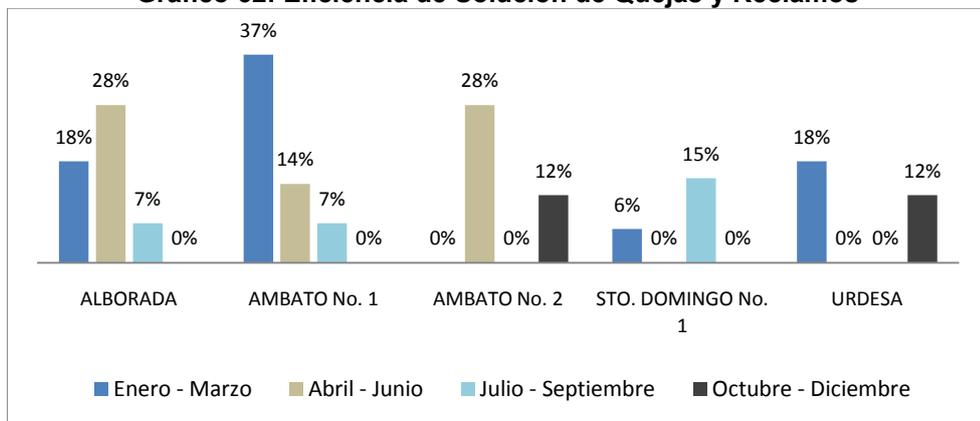
**Gráfico 61: Promedio de Tiempo de Espera Anual**



Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

- Existe un **Reporte de Quejas** formal que se llena en relación a la inconformidad del cliente en cuanto al producto. El almacén que mostró más eficiencia anual en cuanto a quejas resueltas fue Ambato 1 y el menos eficiente Sto. Domingo. Sin embargo este indicador se encuentra en estado crítico cuando muestra valores menores al 40%, por lo que todas las sucursales se encuentran en este estado.

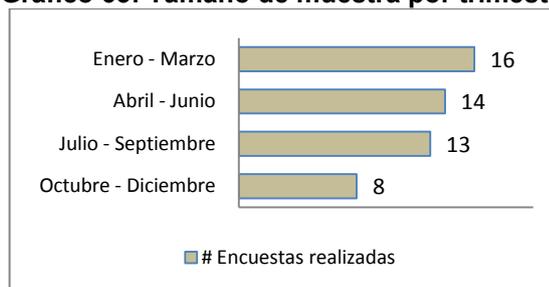
**Gráfico 62: Eficiencia de Solución de Quejas y Reclamos**



Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

- ▶ Los almacenes Ambato 1 y Urdesa alegan el 0% en solución de sus reclamos al no registro de la solución de los mismos en el sistema en dos de sus periodos.
- ▶ La información del indicador **Calidad de Servicio** es tomada de encuestas, sin embargo se pudo evidenciar que el número de la muestra varía para cada periodo (trimestre), como se muestra a continuación.

**Gráfico 63: Tamaño de muestra por trimestre**

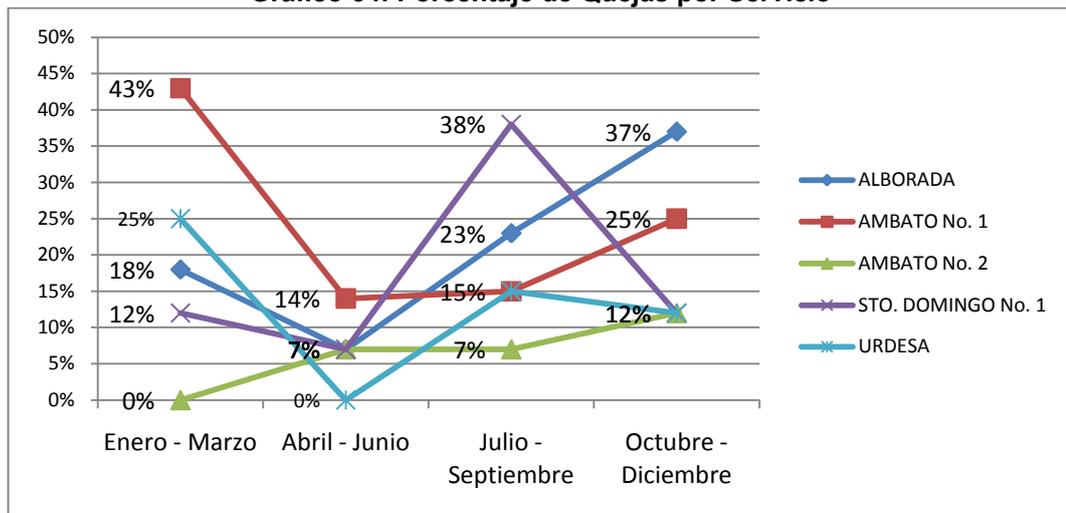


Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

- ▶ De manera general se presentaron menos quejas en lo que respecta a Calidad de Servicio en el segundo trimestre del año analizado. Los almacenes Alborada y Ambato 1 mostraron un promedio anual de 3

quejas por semestre, Sto. Domingo y Urdesa 2, y Ambato 2 una sola queja. Existe un comportamiento similar en todos los almacenes, los mismos que se encuentran dentro del valor esperado, en su mayoría menores al 30%.

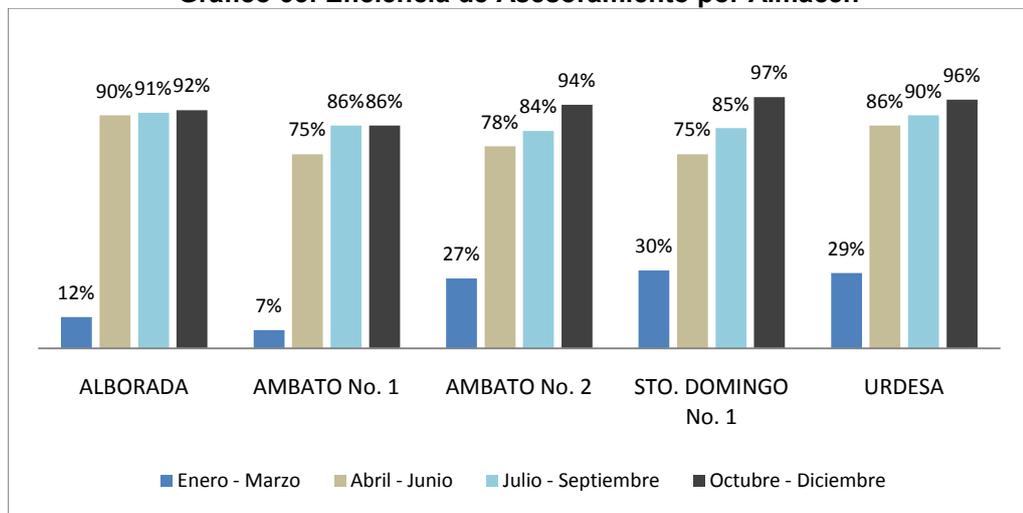
**Gráfico 64: Porcentaje de Quejas por Servicio**



Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

- ▶ La encuesta Calidad del Servicio se la realiza al 100% de los compradores dado que es llenada al momento de la facturación.
- ▶ En el primer trimestre se muestra un bajo nivel de eficiencia en cuanto a la **Asesoría Brindada** (menor al 40%, semáforo en rojo) en todos los almacenes, a partir del segundo trimestre se mostraron incrementos importantes en dichos porcentajes como se muestra a continuación.

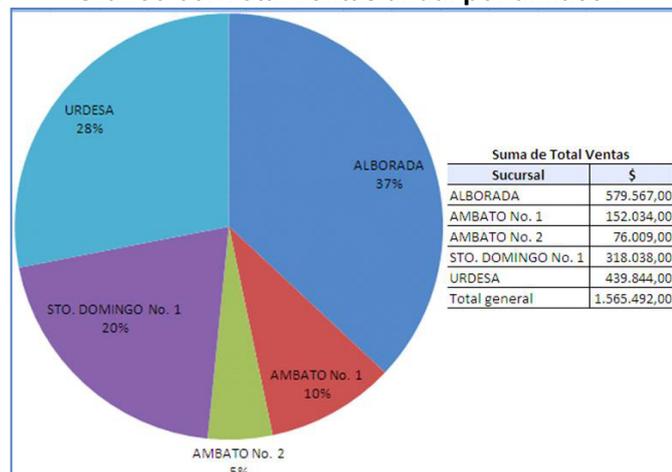
**Gráfico 65: Eficiencia de Asesoramiento por Almacén**



Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

- ▶ La empresa generó un total en ventas de \$1'565.492,00. Siendo el almacén Alborada el que más vende con el 37% y Ambato 2 el que menos vende con un 5%.

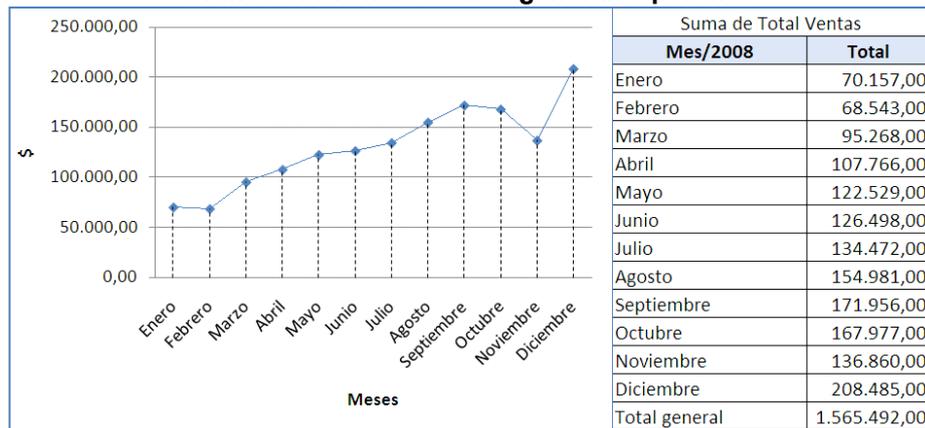
**Gráfico 66: Total ventas anual por almacén**



Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

- ▶ Las ventas globales muestran un comportamiento creciente a lo largo del año, teniendo un pequeño desfase en el mes de noviembre. La gerencia alega dicho decrecimiento a problemas logísticos con el inventario.

**Gráfico 67: Ventas totales generales por mes**

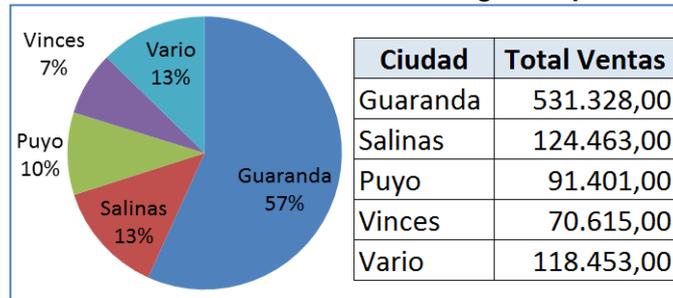


*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

- ▶ Para los almacenes Alborada, Sto. Domingo y Urdesa muestran todos los semáforos para todos los meses del año analizado en azul, es decir sobrepasa el nivel esperado en ventas mensuales que son los \$25.000.
- ▶ En el Almacén Ambato 1 solo los meses de noviembre y diciembre las ventas muestran un nivel excelente (mayor a \$25.000), los meses restantes del año analizado muestran un nivel de riesgo (Ventas menores a \$15.000). De igual manera el almacén Ambato 2 muestra en todos los meses del periodo analizado valores en ventas menores a \$15.000.
- ▶ Las ciudades que muestran mayores niveles de ingresos por ventas son Guaranda con el 57%, Salinas con el 13%, Puyo con el 10% y Vinces con el 7%. En este análisis no se han tomado en cuenta los ingresos que

generan las ventas a clientes que tienen como residencia ciudades donde si existen almacenes de la empresa.

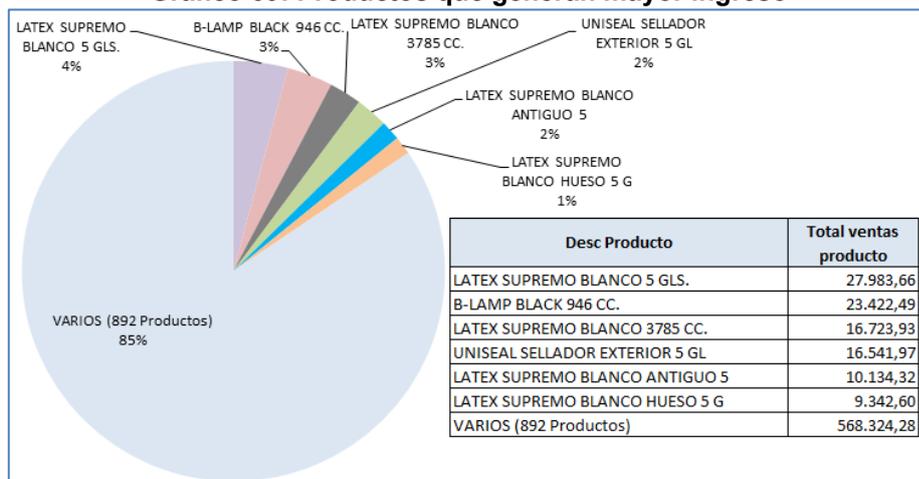
**Gráfico 68: Ciudades de clientes Vs. Ingresos por ventas**



Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

- Los productos que han mostrado mayor ingreso en dólares son: Latex blanco en caneca con el 4%, B-Lamp Negro con el 3%, Latex blanco en galón con el 3%, Sellador exterior en caneca con el 2%, Latex blanco antiguo en caneca con el 2% y Latex blanco hueso en caneca con el 1%. El 85% restante está conformado por 892 productos, cada uno con porcentajes inferiores al 1%.

**Gráfico 69: Productos que generan mayor ingreso**



Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- ▶ Se debería brindar mayor capacitación al personal para que se sientan parte del proceso de recolección de datos, de igual manera deberán conocer la interpretación de los datos que arrojan los indicadores implementados para así aportar ideas de mejoras.
- ▶ La empresa debe desarrollar procesos formales para las demás áreas de la empresa, los mismos que deberían ser documentados y difundidos entre sus empleados.
- ▶ Se debe procurar que en un futuro los datos de los indicadores reflejen el cien por ciento de las actividades realizadas en cada almacén. Es decir implementar técnicas de recolección de datos de tal manera que todos los cliente puedan proporcionar información y los indicadores arrojen datos más reales.
- ▶ Deben existir lineamientos para casos especiales al momento de realizar los procesos, pues se encuentran muy generalizados. Sobre todo en los relacionados a la mezcla de pinturas y entrega de productos.
- ▶ La gerencia se debe preocupar de elaborar e implementar un plan anual de capacitaciones de acuerdo a las necesidades existentes.
- ▶ Las encuestas se deberían realizar tomando encuesta el número promedio de clientes de cada almacén en el periodo que corresponde para de esa manera aplicar el mismo porcentaje al decidir el tamaño de

la muestra, la misma que debe mantenerse fija en los diferentes periodos de análisis en el año analizado.

- ▶ Determinar las posibles causas que retardan la solución de quejas en los clientes, procurando no solo resolver los conflictos existentes sino dar un valor agregado o una recompensa al afectado para de esta manera alcanzar un mayor grado de fidelidad.
- ▶ Realizar un análisis de las operaciones realizadas por los almacenes de Ambato, para proponer e implementar correctivos. Si se siguen evidenciando el no cumplimiento con los indicadores cambiar la ubicación del local, fusionar los dos o en el peor de los casos cerrarlos.
- ▶ Elaborar un plan de incentivos a los empleados que forman parte de los almacenes que sobrepasan el los niveles esperados en cuanto a los indicadores de gestión.
- ▶ Asegurarse de mantener siempre en stock los productos que generan mayores niveles de ingreso por venta.
- ▶ Elaborar con un mes de anticipación la planeación logística con los proveedores.
- ▶ Realizar un estudio de mercado para la posible apertura de sucursales en ciudades como Guaranda, Salinas, Puyo y Vinces en las que residen clientes que generan ingresos considerables.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- [1]. **Lozada, Jaime.** 2008, Tópico de Graduación Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión. Guayaquil.
- [2]. **Murrieta, Jhon.** 2000, Balanced Scorcard para PIME. Argundi, Buenos Aires.
- [3]. **Monografia.com, "Indicadores"**. Fecha última visita: Enero 2009. Disponible en: [www.monografias.com/trabajo2/mercambiarario.shtml](http://www.monografias.com/trabajo2/mercambiarario.shtml).
- [4]. **Noboa, Dalton.** 2009, Tópico de Graduación Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión - Sistema. Espol, Guayaquil.
- [5]. **Norton, Robert Kaplan Y David.** 1996, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Boston.
- [6]. **Biblioteca Virtual Eumed.net "Balanced Scorecard"**. Fecha última visita: Enero 2010, Disponible en: [www.eumed.net/ce/sam-pymes.htm](http://www.eumed.net/ce/sam-pymes.htm). Málaga.

# ANEXOS

# ANEXO # 1

## DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

### 1.- Definición del negocio

**Definición 1:** Compra y venta de suministros de decoración (Pinturas)

**Definición 2:** Proveer soluciones decorativas de calidad a nivel nacional.

**Definición 3:** Brindar una asistencia y asesoría técnica

### 2.- Evaluación de las opciones

Use la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción MENOS DESEABLE y 3 la opción MAS DESEABLE

	Definición1	Definición 2	Definición 3
TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL	2	3	3
POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES	2	3	3
CANTIDAD DE COMPETIDORES	3	2	1
DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE	2	3	3
POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION	2	3	3
ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA	1	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>15</b>

### 3.- Elección y Definición final

**Clientes:** Basicamente se han observado los siguientes clientes: 1.- Talleres automotrices de pinturas, 2.- Centros de ebanistería o afines relacionados con maderas, 3.- Sector de la construcción (Decoración), 4.- Personas con la necesidad de decorar sus hogares.

**Necesidades:** 1.- Reducir los costos de funcionamiento, 2.- Capacitar al personal adecuadamente y 3.- Evaluar el grado de satisfacción de los clientes, 3.- Explorar nuevos mercados.

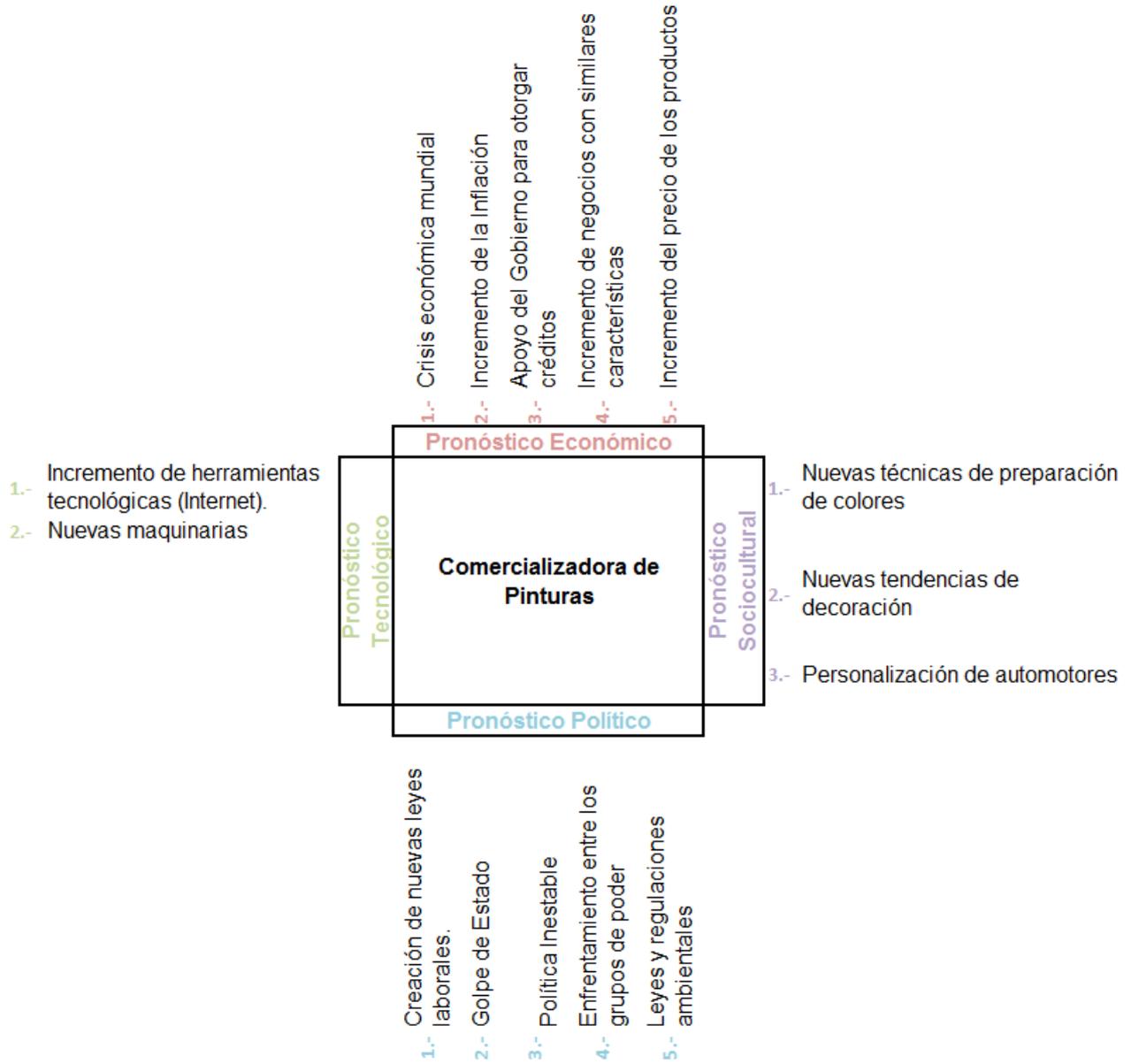
**Productos/Servicios:** Pinturas para maderas, paredes y automotores, lacas, Asistencia técnica.

**Factores Claves de Éxito:** Personal altamente capacitado, Maquinaria adecuada para la preparación, Estudios de mercados periódicos, Implementación de un Sistema de gestión de calidad, Promover servicios complementarios.

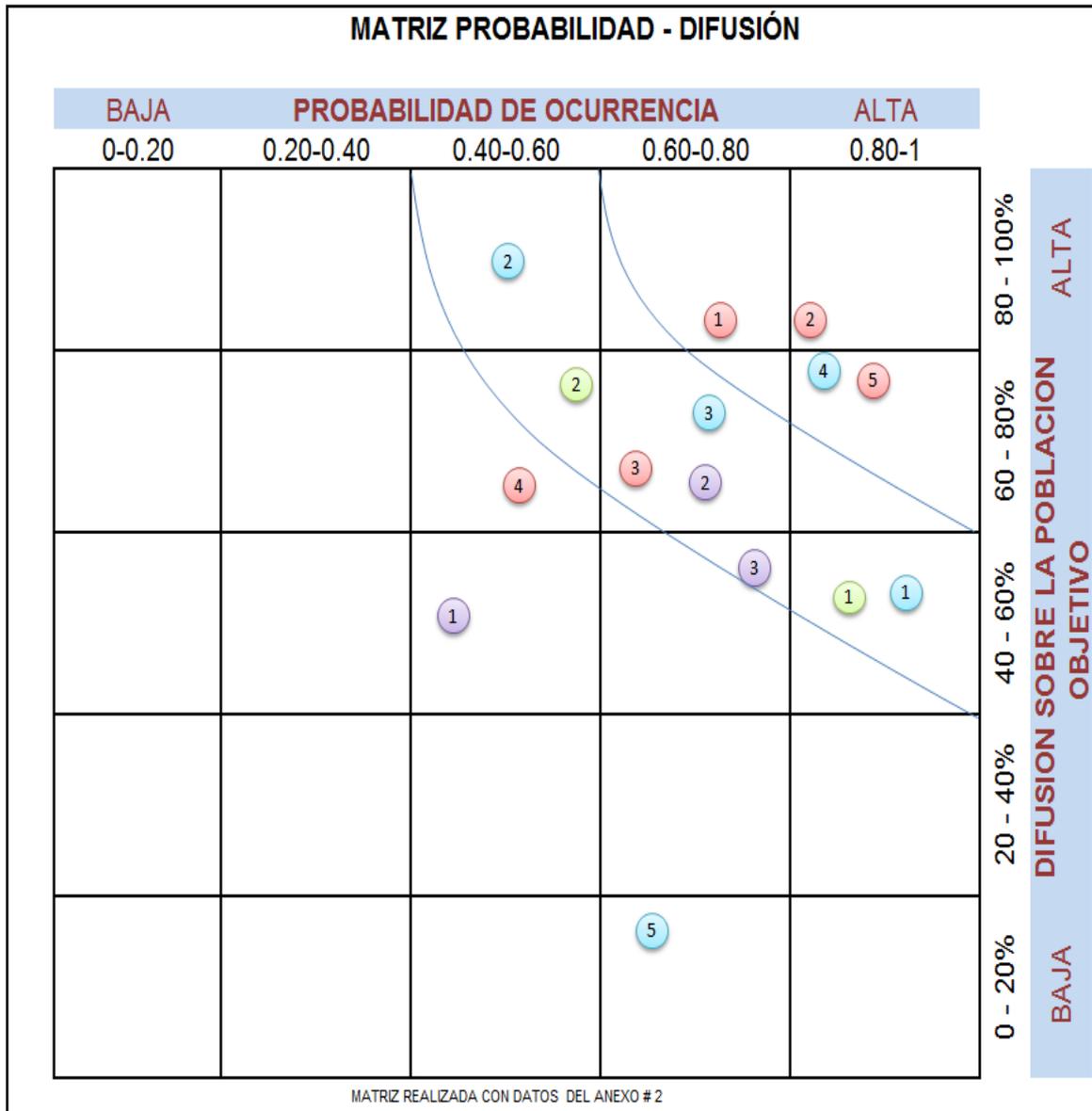
**Competidores:** PINTUCO, EL CONDOR.

# ANEXO # 2

## ANÁLISIS PEST



### ANEXO # 3



## ANEXO 4

### DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Escala de calificación del Grado de Impacto de la Fortaleza o Debilidad

1: CONSIDERABLE

2: IMPORTANTE

3: MUY ALTO

INFRAESTRUCTURA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Sistema contable	x		1
Planificación y actividades de control	x		3
Ubicación de Almacenes	x		3

RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Selección y capacitación del personal		x	3
Recompensas al personal	x		1
Comunicación entre jefes y subordinados	x		3
Nivel de toma de decisiones de empleados		x	1

TECNOLOGÍA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Manejo del sistema de información		x	3
Manuales de usuario	x		2
Equipos especializados	x		3
Soporte técnico	x		3

ABASTECIMIENTO	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Proceso de compras	x		3

LOGÍSTICA DE ENTRADA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Recepción de productos	x		2
Almacenamiento de productos	x		3
Control de productos no conformes		x	3

MARKETING Y VENTAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Promociones	x		2
Publicidad		x	3

SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Servicio de venta y post venta		x	3
Asesoría al seleccionar productos		x	1

## ANEXO 5

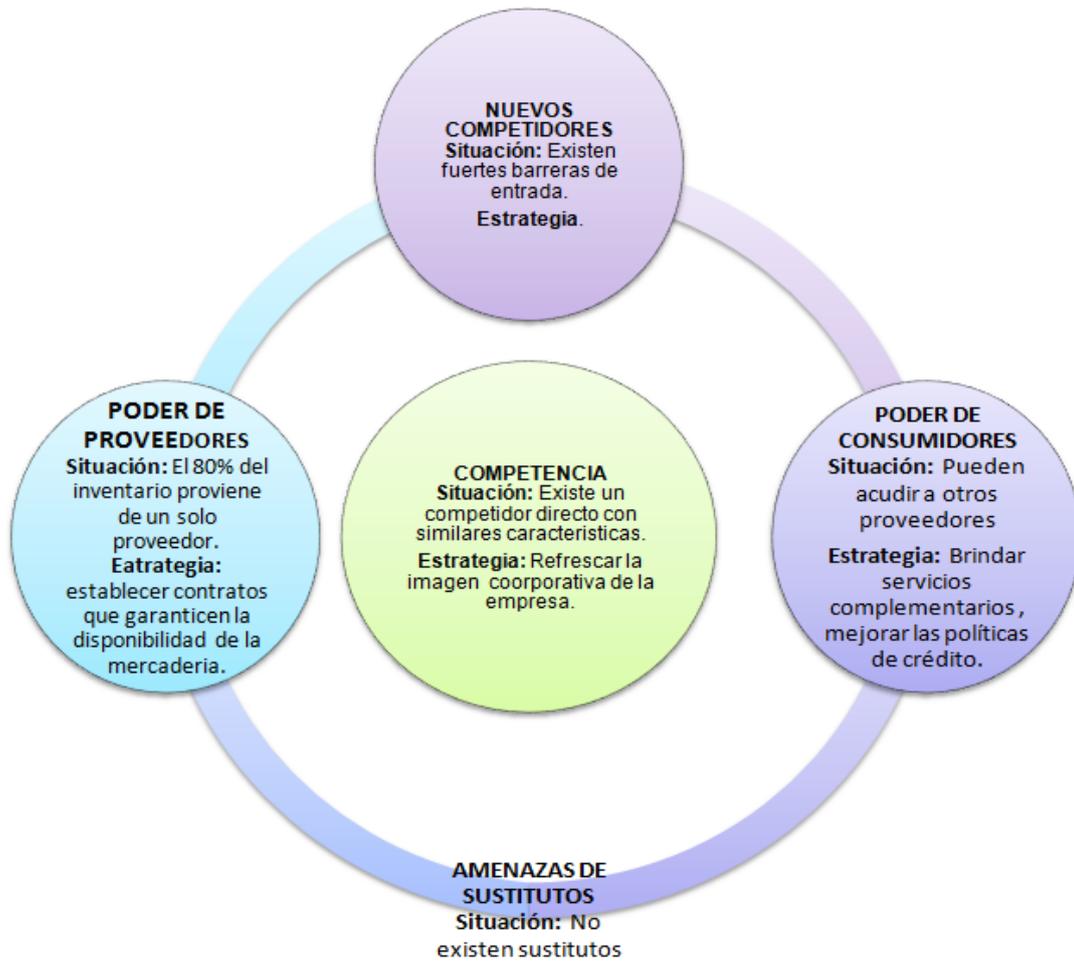
### ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANALISIS FODA

ANALISIS FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Apoyo del Gobierno Nacional para otorgar créditos Nuevas tendencias de decoración  Personalización de automotores Leyes y regulaciones ambientales Incremento de herramientas tecnológicas (Internet).	Incremento de negocios con similares características Incremento del precio de los productos Nuevas técnicas de preparación de colores Creación de nuevas leyes laborales  Nuevas maquinarias
FORTALEZAS		
Planificación y actividades de control  Ubicación de Almacenes  Comunicación entre jefes y subordinados Soporte técnico Proceso de compras Equipos especializados Almacenamiento de productos	a) Dar a los clientes asistencia al escoger sus pinturas  b) Acceder a créditos para mantener las maquinarias actualizadas	c) Utilizar los equipos especializados para ofrecer a los clientes diferentes tonalidades
DEBILIDADES		
Selección y capacitación del personal  Manejo del sistema de información  Control de productos no conformes  Publicidad  Servicio de venta y post venta	d) Utilizar la web como medio para promocionar los productos y proveer asistencia para la selección de colores e) Mejorar el servicio post-venta desarrollando una base de pintores de diferentes especialidades f) Dictar talleres de técnicas de decoración a los clientes	g) Mantener al personal capacitado  h) Mejorar el tratamiento de productos no conformes para reducir los costos operativos, para evitar al máximo el incremento en los precios de los productos  i) Elaborar campañas de publicidad periódicas para captar nuevos clientes

# ANEXO # 6

## ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA

### EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS

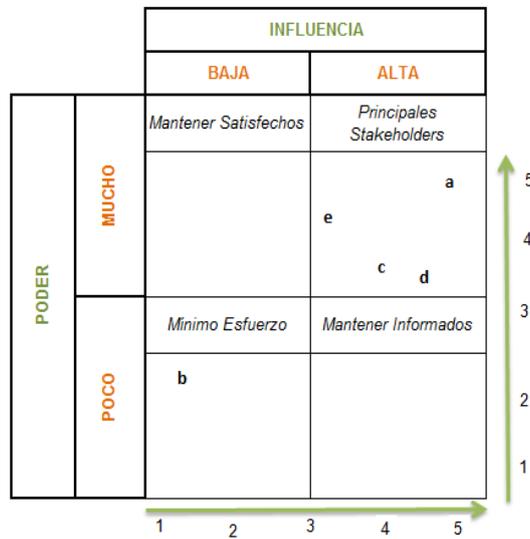
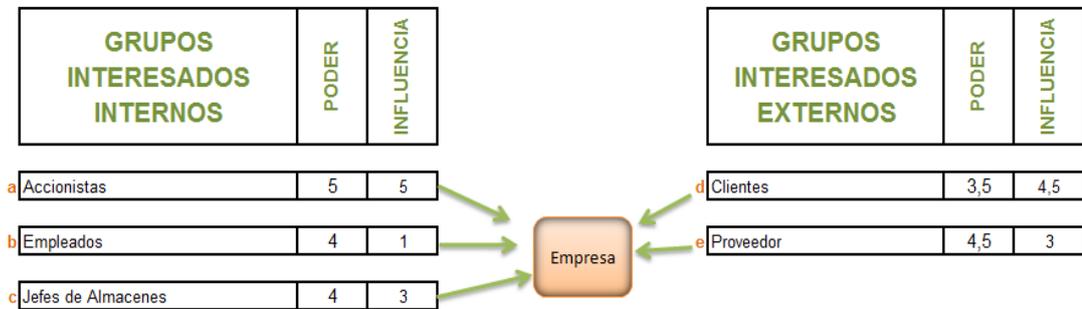


## ANEXO # 7

### IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS



**Relacion fuerte**



# ANEXO # 8

## DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

### SEGMENTO DE MERCADO I: USUARIOS PERSONAS

EDAD:  Años  
 SEXO: Hombre  Mujer  Ambos   
 ESTADO CIVIL:   
 FUENTES DE INGRESO:   
 SENSIBILIDAD AL PRECIO: Alta  Baja  Indiferente   
 SENSIBILIDAD A LA VARIEDAD: Alta  Baja  Indiferente

### PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

Empresa	Simbolo	% Mercado
	<u>                    </u>	
		100%

### Regla de Calificación

1	Totalmente insatisfecho
2	Algo insatisfecho
3	Indiferente
4	Algo satisfecho
5	Totalmente satisfecho

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) los Accionistas para con la Empresa	Prioridad	Calificación					¿Cómo se podría innovar la relación con los Accionistas de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Adecuada administración de la empresa.	100%						Incorporar un sistema de gestión de calidad
2	Rentabilidad consistente	100%						Disminuir los costos de operaciones
3	Mantener una comunicación oportuna y veraz	75%						
4	Mejorar la Imagen Institucional.	60%						Crear campañas publicitarias

# ANEXO # 9

## DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

### SEGMENTO DE MERCADO I: USUARIOS PERSONAS

EDAD:  Años  
 SEXO: Hombre  Mujer  Ambos   
 ESTADO CIVIL:  Indiferente  
 FUENTES DE INGRESO:  Sueldo  
 SENSIBILIDAD AL PRECIO: Alta  Baja  Indiferente   
 SENSIBILIDAD A LA VARIEDAD: Alta  Baja  Indiferente

### ES COMPETIDORES DEL

Empresa	Simbolo	% Mercado
	<u>                    </u>	
		100%

### Regla de Calificación

1	Totalmente insatisfecho
2	Algo insatisfecho
3	Indiferente
4	Algo satisfecho
5	Totalmente satisfecho

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) los Jefes de Almanenes para con la Empresa	Prioridad	Calificación					¿Cómo se podría innovar la relación con los Jefes de Almanenes de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Disponibilidad de información	100%						Elaborar resúmenes de eventos importantes diarios
2	Autoridad y Facultamiento	85%						
3	Adecuada gestión de los recursos	65%						Controlar el adecuado uso de los recursos por medio de solicitudes

# ANEXO # 10

## DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

### SEGMENTO DE MERCADO I: USUARIOS PERSONAS

EDAD:  Años  
 SEXO: Hombre  Mujer  Ambos   
 ESTADO CIVIL:  Indiferente  
 FUENTES DE INGRESO:  Indiferente  
 SENSIBILIDAD AL PRECIO: Alta  Baja  Indiferente   
 SENSIBILIDAD A LA VARIEDAD: Alta  Baja  Indiferente

### PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

Empresa	Simbolo	% Mercado
		100%

### Regla de Calificación

1	Totalmente insatisfecho
2	Algo insatisfecho
3	Indiferente
4	Algo satisfecho
5	Totalmente satisfecho

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) los Clientes para con la Empresa	Prioridad	Calificación					¿Cómo se podría innovar la relación con los Clientes de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Variedad de opciones (a la medida)	100%						Mantener la maquinaria adecuada para la obtención de colores personalizados
2	Alta relación costo-beneficio	100%						Determinación adecuada del precio
6	Determinación normas de crédito	100%						Estudiar la cartera de clientes para incrementar plazos y montos a determinados clientes
3	Solución rápida de problemas	80%						
4	Asesoría para la selección del productos	75%						Mantener al personal al tanto de las tendencias del mercado
5	Servicios y productos complementarios	70%						Dar la facilidad de seleccionar personal para trabajos específicos

# ANEXO # 11

## DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

### SEGMENTO DE MERCADO I: USUARIOS PERSONAS

EDAD:  Años  
 SEXO:     
 ESTADO CIVIL:   
 FUENTES DE INGRESO:   
 SENSIBILIDAD AL PRECIO:        
 SENSIBILIDAD A LA VARIEDAD:

### PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

Empresa	Simbolo	% Mercado
		100%

### Regla de Calificación

1	Totalmente insatisfecho
2	Algo insatisfecho
3	Indiferente
4	Algo satisfecho
5	Totalmente satisfecho

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) los Proveedores para con la Empresa	Prioridad	Calificación					¿Cómo se podría innovar la relación con los Proveedores de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Pedidos a tiempo	100%						
2	Pagos oportunos	100%						
3	Comunicación abierta y directa	85%						Implantar un procedimiento específico para la devolución de productos no conformes.
4	Exelentes relaciones	70%						

## ANEXO # 12

 <b>IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS SOBRE LOS OBJETIVOS</b>			INICIATIVAS ESTRATÉGICAS										
			Plan de manejo de desperdicios	Políticas de control para la administración de los recursos	Dar participación a los empleados en la toma de decisiones.	Campañas publicitarias	Incorporación de servicios complementarios	Crear convenios con negocios relacionados	Revisión y actualización de procesos	Seminarios de capacitación para el personal	Redefinición y actualización de la base de clientes	Actualización de equipos y maquinarias	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	PRIORIDAD											
FINANCIERA	Incrementar las ventas.	11,11%				X	X	X	X				
	Incursionar en nuevos mercados.	11,11%				X	X	X		X			
CLIENTE	Mejorar la atención al cliente.	5,56%							X	X			
	Brindar asesoría a los clientes.	5,56%							X	X			
	Proveer rápida respuesta a reclamos y quejas.	8,33%		X	X			X					
	Gestionar alianzas estratégicas	8,33%				X		X		X			
PROCESOS INTERNOS	Reducir la cantidad de desperdicios.	11,11%	X	X					X	X			
	Mantener la maquinaria adecuada.	5,56%		X						X			
	Reducir los tiempos de espera.	11,11%		X				X	X	X			
	Desarrollar servicios adicionales	5,56%					X	X					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Proporcionar un agradable ambiente laboral.	2,78%			X								
	Mantener una comunicación oportuna y veraz.	5,56%			X				X				
	Capacitar al personal.	8,33%		X				X	X				
			100,00%	2,78%	13,89%	8,33%	8,33%	8,33%	11,11%	11,11%	16,67%	8,33%	11,11%

## ANEXO # 13

### ELECCIÓN DE INICIATIVAS VIABLES

	Políticas de control para la administración de los recursos	Dar participación a los empleados en la toma de decisiones.	Campañas publicitarias	Incorporación de servicios complementarios	Crear convenios con negocios relacionados	Revisión y actualización de procesos	Seminarios de capacitación para el personal	Redefinición y actualización de la base de clientes	Actualización de equipos y maquinarias
<b>COSTO DE INICIATIVAS</b>	\$ 1.300,00	\$ 500,00	\$ 2.000,00	\$ 30.000,00	\$ 2.500,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	\$ 1.000,00	\$ 45.000,00
<b>IMPACTO</b>	13,89%	8,33%	8,33%	8,33%	11,11%	11,11%	16,67%	8,33%	11,11%
<b>ELECCION</b>	✓				✓		✓		

Nota: Para determinar las iniciativas que podrían ser más aplicables se tomaron en cuenta los criterios de los directivos de la empresa además los valores asignados a los costos son el promedio de estimados.

# ANEXO # 14

ECOPAINT-A1-RC01

## Registro de capacitación

Datos del empleado	
Nombre completo del empleado	
Código del empleado	
Ciudad	
Teléfonos	
Dirección	
Fecha de ingreso al trabajo	
Almacén al que pertenece	
Departamento al cual pertenece	
Cargo que ocupa	
Jefe inmediato superior	
Funciones que realiza en su puesto de trabajo	

Datos de la capacitación	
Nombre del curso/seminario/etc	
Nombre del facilitador	
Fecha de inicio	
Fecha de culminación	
Horario	
Costo del curso por persona	
Detalle de los conocimientos impartidos	

Observaciones

# ANEXO # 15

## Encuesta de Satisfacción Laboral

Escriba el año y escoja es mes en que le fue realizada la encuesta

\_\_\_\_

Año 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

¿A que almacen de ECOPAINT usted pertenece?

- Alborada
- Urdesa
- Ambato 1
- Ambato 2
- Santo Domingo

Nombre de Jefe inmediato

¿Está usted conforme con la atención recibida por parte de su inmediato superior?

- Si
- No
- Me es indiferente

¿Cree usted que sus pedidos, acotaciones o sugerencias son tomadas en cuenta por parte de la gerencia?

- Si
- No

¿Ha tenido algún inconveniente con sus compañeros de trabajo en el mes actual?

- Si
- No

Del 1 al 10 ¿Cómo usted describiría el ambiente laboral en su lugar de trabajo?. Si se sabe que 1 es Pésimo y 10 Excelente.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



# ANEXO # 16

## Encuesta de calidad de servicio

Datos del cliente	
Nombre completo	
Código de cliente	
Ciudad	
Teléfonos	
Dirección	
E- mail	
Fecha	
Almacén	

¿Está usted conforme con la atención recibida por los empleados de ECOPAINT?
<input type="checkbox"/> Si
<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Me es indiferente

¿Está usted conforme con la calidad de los productos de ECOPAINT?
<input type="checkbox"/> Si
<input type="checkbox"/> No

¿Ha recibido usted asesoría por parte del personal de ECOPAINT para realizar sus compras?
<input type="checkbox"/> Si
<input type="checkbox"/> No

¿Desearía que los almacenes de ECOPAINT implementes nuevos servicios o productos?
<input type="checkbox"/> Si
<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Me es indiferente
¿Cuáles?:

En general, ¿Tiene alguna queja sobre la atención recibida?
<input type="checkbox"/> Si
<input type="checkbox"/> No
¿Cuál?

# ANEXO # 17

ECOPAINT-G1-RQ01

## Reporte de Reclamos y quejas

Datos del cliente	
Nombre completo	
Código de cliente	
Ciudad	
Teléfonos	
Dirección	
E- mail	
Frecuencia de compra	<input type="checkbox"/> Poco Frecuente (1-3 veces por semana) <input type="checkbox"/> Frecuente (4-5 veces por semana) <input type="checkbox"/> Muy Frecuente(>=6 veces por semana)

Detalle del Reclamo/Queja	
Almacén	
Empleado que atendió el reclamo	
Fecha del reclamo	
Reclamo/Queja	<input type="checkbox"/> 1-Características del producto diferente a la solicitada (preparación de pinturas) <input type="checkbox"/> 2-Mal estado del producto <input type="checkbox"/> 3-La cantidad solicitada diferente a la entregada <input type="checkbox"/> 4-Error en información de cliente en factura <input type="checkbox"/> 5-Demora en despacho <input type="checkbox"/> 6-Producto detallado en la factura diferente al despachado <input type="checkbox"/> 7-Deficiente atención al cliente <input type="checkbox"/> 8-Incrementos en valores de facturas <input type="checkbox"/> 9-El producto solicitado no está disponible <input type="checkbox"/> 10-Otro
Descripción del reclamo/queja	
Requerimientos del cliente para solucionar el reclamo	
Fecha de solución	
Gestión Realizada para la solución del reclamo	

Observaciones

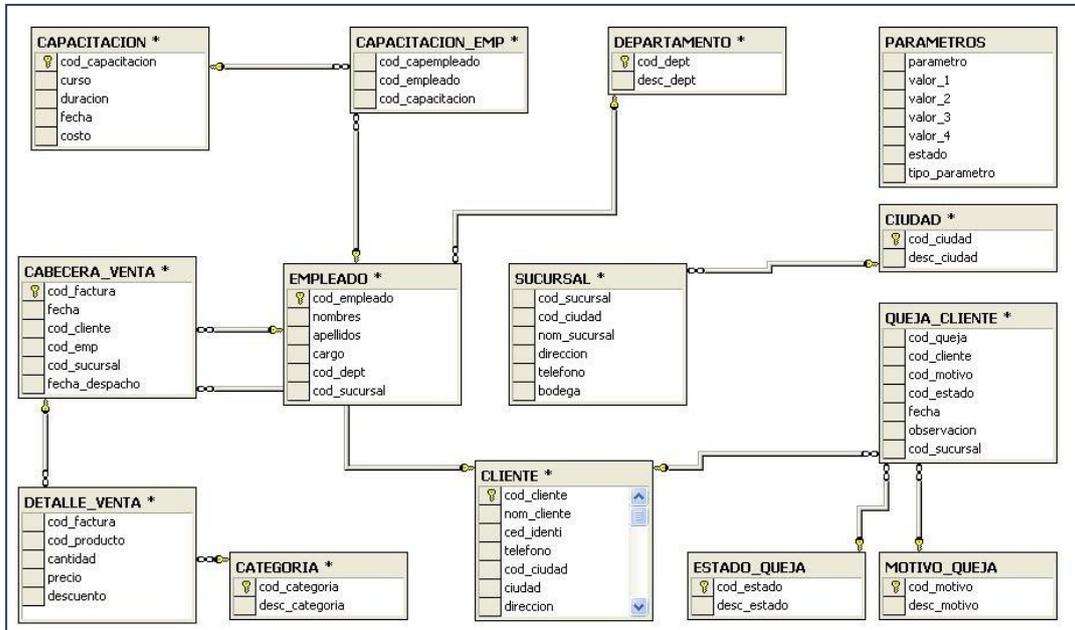
\_\_\_\_\_  
Firma Cliente

\_\_\_\_\_  
Firma Administrador  
de almacen

# ANEXO # 18.1

En el gráfico a continuación expuesto se muestra el modelo relacional realizado en SQL con las tablas necesarias para el desarrollo de los indicadores elaborados.

**Gráfico 70: Modelo relacional**



*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

**Tabla 16: Capacitación - Modelo relacional**

Capacitacion		
Campo	Tipo de dato	Longitud
cod_capacitacion	numeric	9
curso	varchar	100
duracion	Int	4
fecha	smalldatetime	4
costo	numeric	9

*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Detalla un listado de las capacitaciones que la empresa ha brindado a sus empleados detallando su duración, fecha y costo.

**Tabla 17: Capacitación Empleados - Modelo relacional**

Capacitacion_emp		
Campo	Tipo de dato	Longitud
cod_capempleado	numeric	9
cod_empleado	numeric	9
cod_capacitacion	numeric	9

*Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras*

Registra un detalle relacionando a cada empleado con cada capacitación que el mismo ha recibido.

## ANEXO # 18.2

**Tabla 18: Departamento - Modelo relacional**

<b>Departamento</b>		
<b>Campo</b>	<b>Tipo de dato</b>	<b>Longitud</b>
cod_dept	numeric	9
desc_dept	varchar	50

*Fuente: Información de Ecopaint*

*Elaborado por: Las autoras*

Esta tabla registra cada uno de los departamentos de la empresa y le asigna un código a cada uno.

**Tabla 19: Cabecera Venta- Modelo relacional**

<b>Cabecera_venta</b>		
<b>Campo</b>	<b>Tipo de dato</b>	<b>Longitud</b>
cod_factura	varchar	10
fecha	smalldatetime	4
cod_cliente	varchar	10
cod_emp	numeric	9
cod_sucursal	varchar	10
fecha_despacho	smalldatetime	4

*Fuente: Información de Ecopaint*

*Elaborado por: Las autoras*

Almacena la información principal de las ventas realizadas (Cabecera factura), detallando los códigos del almacén, vendedor, fecha, cliente y asignando un código único.

**Tabla 20: Empleado- Modelo relacional**

<b>Empleado</b>		
<b>Campo</b>	<b>Tipo de dato</b>	<b>Longitud</b>
cod_empleado	numeric	9
nombres	varchar	50
apellidos	varchar	50
cargo	varchar	30
cod_dept	numeric	9
cod_sucursal	varchar	255

*Fuente: Información de Ecopaint*

*Elaborado por: Las autoras*

Registra la información personal y el departamento al que pertenece de cada empleado y le asigna un código único.

**Tabla 21: Sucursal - Modelo relacional**

<b>Sucursal</b>		
<b>Campo</b>	<b>Tipo de dato</b>	<b>Longitud</b>
cod_sucursal	varchar	10
cod_ciudad	numeric	9
nom_sucursal	varchar	50
direccion	varchar	80
telefono	varchar	20
bodega	varchar	5

*Fuente: Información de Ecopaint*

*Elaborado por: Las autoras*

En esta tabla se almacena toda la información referente a las sucursales que existen.

## ANEXO # 18.3

Tabla 22: Ciudad - Modelo relacional

Ciudad		
Campo	Tipo de dato	Longitud
cod_ciudad	numeric	9
desc_ciudad	varchar	50

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Aquí se almacenan los nombres de las ciudades en las que existen almacenes y se les asigna un código.

Tabla 23: Detalle de venta - Modelo relacional

Detalle_venta		
Campo	Tipo de dato	Longitud
cod_factura	varchar	10
cod_producto	varchar	10
cantidad	numeric	9
precio	numeric	9
descuento	numeric	9

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Contiene el detalle de cada uno de los productos que se venden mostrados en las facturas generadas por cada almacén.

Tabla 24: Categoría de productos- Modelo relacional

Categoría		
Campo	Tipo de dato	Longitud
cod_categoria	varchar	10
desc_categoria	varchar	50

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Asigna un código al tipo de unidad o medida en la que se pueden encontrar los productos existentes.

Tabla 25: Detalle de clientes - Modelo relacional

Cliente		
Campo	Tipo de dato	Longitud
cod_cliente	varchar	10
nom_cliente	varchar	80
ced_identi	varchar	10
telefono	varchar	20
cod_ciudad	numeric	9
ciudad	varchar	80
direccion	varchar	50

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Esta tabla muestra la información básica de los clientes con que se cuenta en las diferentes ciudades.

## ANEXO # 18.4

Tabla 26: Queja de cliente- Modelo relacional

Queja_cliente		
Campo	Tipo de dato	Longitud
cod_queja	numeric	9
cod_cliente	varchar	10
cod_motivo	numeric	9
cod_estado	numeric	9
fecha	smalldatetime	4
observacion	varchar	150
cod_sucursal	varchar	10

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Almacena las quejas de los clientes y las agrupa por motivo, sucursal y estado.

Tabla 27: Estado de quejas - Modelo relacional

Estado_queja		
Campo	Tipo de dato	Longitud
cod_estado	numeric	9
desc_estado	char	50

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Describe el estado en que se encuentra la queja, ya sea resuelto, en trámite y pendiente.

Tabla 28: Motivo de quejas - Modelo relacional

Motivo_queja		
Campo	Tipo de dato	Longitud
cod_motivo	numeric	9
desc_motivo	varchar	100

Fuente: Información de Ecopaint  
Elaborado por: Las autoras

Muestra un listado de los motivos de quejas más comunes en este tipo de negocio y le asigna un código único.

# ANEXO # 19

## DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 29: Proyectos

PROYECTO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACIÓN	FECHA FIN
Políticas de control para la administración de los recursos	Gerencia	Selección de la Empresa que brinda el servicio	ago-08	30	sep-08
	Gerencia, Empresa que dá el servicio	Determinar parametros para la implementación de politicas	sep-08	30	oct-08
	Empresa que dá el servicio	Analisis del control interno	oct-08	30	nov-08
	Empresa que dá el servicio	Desarrollo de políticas aplicables para la optimización de recursos	oct-08	30	nov-08
	Gerencia	Difusión de políticas de control	nov-08	30	dic-08
	Todo el personal	Implementación de políticas de control	nov-08	30	dic-08
Crear convenios con negocios relacionados	Gerencia	Formulación de propuesta para crear convenios	ago-08	60	oct-08
	Gerencia	Determinar el perfil a tener en cuenta y los posibles negocios para crear convenios	oct-08	30	nov-08
	Vendedores	Visita a los negocios seleccionados	nov-08	60	ene-09
	Administradores	Capacitación al personal de negocios que aceptaron ser parte del convenio	ene-09	60	mar-09
	Administradores	Determinar información relevante de cada negocio y ponerlo a disposición de los clientes.	feb-09	30	mar-09
Seminarios de capacitación para el personal	Gerencia	Selección de la Empresa que brinda el servicio	sep-08	30	oct-08
	Gerencia, Empresa que dá el servicio	Determinar temas de capacitación laboral	oct-08	30	nov-08
	Empresa que dá el servicio	Capacitación del personal	nov-08	90	feb-09

