



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

PROYECTO INTEGRADOR

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA SOLUCIONES
TECNOLÓGICAS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA

PRESENTADO POR:

Israel Moisés Guarderas Holguín

Evelinn Yilma Peñafiel Murillo

Guayaquil – Ecuador

2017

DEDICATORIA

A mi padre Celestial por darme la fortaleza para continuar con paso firme hacia mi anhelado título.

A mis padres por su esfuerzo constante a lo largo de mi carrera.

A mi esposo e hija por su confianza y su apoyo sin dudar un segundo de mi capacidad.

Evelinn Peñafiel Murillo

A Dios por todas las bendiciones.

A mi madre, abuela y esposa que son ejemplo de amor y lucha.

A mis hermanos y amigos que me acompañan en este camino.

Israel Guarderas Holguín

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de mi proyecto va dirigido Infinitamente a Dios por guiarme en cada paso; a mis padres, a mi madrina Evita, a mi amiga Adriana a mi esposo por su apoyo y muy especial a mi Hija Valentina por su comprensión.

A nuestros profesores guías quienes a lo largo de éste tiempo nos han guiado con sus conocimientos y paciencia en el desarrollo de nuestra materia integradora.

Evelinn Peñafiel Murillo

A Dios por regalarme el don de la ciencia y el discernimiento.

A mi madre y esposa que me brindan su amor y apoyo.

A mis profesores que me brindaron su amistad más allá de su excelente labor docente.

Israel Guarderas Holguín

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo final de grado nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

(Reglamento de graduación de ESPOL)

Israel Moisés Guarderas Holguín

Evelinn Yilma Peñafiel Murillo

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Econ. Julio Aguirre Mosquera
Profesor de la Materia Integradora

M.Sc. Sandra Vergara Granda
Revisor de la Materia Integradora

RESUMEN

El presente proyecto trata de una planificación estratégica y el diseño de un sistema de control de gestión para una compañía que brinda soluciones tecnológicas, con el objetivo de que se constituya como una herramienta de control administrativo y financiero para los accionistas, representantes y administradores de la compañía.

Está compuesto por cuatro capítulos. El capítulo uno describe información general de la empresa además la justificación e importancia del tema así como los objetivos tanto generales como los específicos.

El segundo capítulo contiene bibliografía como base conceptual de la planificación y control de gestión, se expondrán los conceptos y definiciones de las metodologías y herramientas administrativas que se aplicará, lo que nos ayudará a la comprensión de lo desarrollado en el presente trabajo.

El tercer capítulo presenta el análisis de la compañía, identificación de su situación actual y la definición estratégica establecida por la organización en la que se definirán los indicadores y las correspondientes iniciativas estratégicas.

En el último capítulo se encuentran conclusiones y recomendaciones del proyecto de graduación.

ABSTRACT

The present project deals with a strategic planning and the design of a management control system for a company that provides technological solutions, with the objective of being constituted as a tool of administrative and financial control for the shareholders, representatives and administrators of the company.

It is composed of four chapters. Chapter one describes general company information as well as the justification and importance of the subject as well as both general and specific objectives.

The second chapter contains bibliography as a conceptual basis for planning and management control, the concepts and definitions of the administrative methodologies and tools to be applied will be presented, which will help us to understand what has been developed in the present work.

The third chapter presents the analysis of the company, identification of its current situation and the strategic definition established by the organization in which the indicators and corresponding strategic initiatives will be defined.

In the last chapter are conclusions and recommendations of the graduation project.

ÍNDICE

Contenido	
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE	VIII
ÍNDICE TABLAS	X
ÍNDICE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE ANEXOS	XIII
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.1.1. <i>Antecedentes de la empresa</i>	1
1.1.2. <i>Estructura organizacional</i>	2
1.1.3. <i>Productos</i>	2
1.1.4. <i>Clientes</i>	3
1.1.5. <i>Proveedores</i>	4
1.1.6. <i>Requisitos legales y regulatorios</i>	5
1.2. ANÁLISIS DE RIESGO.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA.	5
1.3.1. <i>Meta propuesta versus Realidad obtenida</i>	6
1.3.2. <i>Alcance del trabajo</i>	6
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	7
CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.1.1. <i>Gestión, liderazgo, competitividad e innovación</i>	8
2.1.2. <i>La planificación estratégica y su importancia</i>	13
2.2. CICLO DE MEJORA CONTINUA DE DEMING	15
2.3. TEORÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	16
2.3.1. <i>Introducción al Balanced Scorecard</i>	16
2.3.2. <i>Concepto del Balanced Scorecard</i>	17
2.3.3. <i>Elementos del BSC</i>	18

2.3.4.	<i>Enfoque Estratégico</i>	25
2.3.5.	<i>Objetivos, medidas, metas, e iniciativas</i>	26
2.3.6.	<i>Ventajas del Balanced ScoreCard</i>	27
2.3.7.	<i>Indicador de gestión</i>	27
2.4.	<i>Gestión por procesos</i>	29
2.5.	<i>Metodología de las 5's</i>	31
3.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	33
3.1.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	33
3.1.1.	<i>Identificación de Stakeholders</i>	33
3.1.2.	<i>Análisis FODA</i>	34
3.1.3.	<i>Modelo de las 5 Fuerzas de Porter: Mercado y Competencia</i>	35
3.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
3.2.1.	<i>Misión</i>	38
3.2.2.	<i>Visión</i>	39
3.2.3.	<i>Valores</i>	39
3.2.4.	<i>Políticas</i>	40
3.2.5.	<i>Mapa de Proceso</i>	41
3.2.6.	<i>Macro Objetivos Estratégico</i>	41
3.3.	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN - CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)	43
3.3.1.	<i>Propuesta de Valor</i>	43
3.3.2.	<i>Perspectivas del Balanced Scorecard</i>	43
3.3.3.	<i>Matriz de cobertura de objetivos estratégicos</i>	46
3.3.4.	<i>Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas Causa-Efecto</i>	47
3.3.5.	<i>Indicadores de gestión estratégica</i>	48
3.3.6.	<i>Tablero de control</i>	62
3.3.7.	<i>Gráficas de Tendencia</i>	66
3.3.8.	<i>Iniciativas estratégicas</i>	82
3.4.	SEGUIMIENTO, RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE	89
3.4.1.	<i>Reuniones de revisión</i>	91
3.4.2.	<i>Análisis de los resultados de los indicadores</i>	94
3.5.	AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	97
3.5.1.	<i>Plan de auditoría</i>	98
3.5.2.	<i>Mejoramiento continuo</i>	98
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
4.1.	CONCLUSIONES	103
4.2.	RECOMENDACIONES	104
	BIBLIOGRAFÍA	106
	ANEXOS	111

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Evaluación del riesgo	5
Tabla 2 Matriz Stakeholders.....	34
Tabla 3 Matriz FODA	34
Tabla 4 Factores condicionantes de entrada al mercado por potenciales entrantes	37
Tabla 5 Matriz de valores organizacionales	40
Tabla 6 Cuadro de los marco objetivos estratégicos.....	42
Tabla 7 Ficha del indicador macro objetivo participación	42
Tabla 8 Ficha del indicador macro objetivo rentabilidad	43
Tabla 9 Objetivos estratégicos	46
Tabla 10 Cuadro de los objetivos estratégicos.....	49
Tabla 11 Ficha del indicador de costos mensuales.....	50
Tabla 12 Ficha del indicador de presupuesto.....	51
Tabla 13 Ficha del indicador incremento de ventas mensuales.....	52
Tabla 14 Ficha del indicador incremento de ventas anuales	52
Tabla 15 Ficha del indicador recaudo	53
Tabla 16 Ficha del indicador de liquidez	54
Tabla 17 Ficha del indicador de satisfacción.....	55
Tabla 18 Ficha del indicador de ratio de la clientela	55
Tabla 19 Ficha del indicador de fidelidad de clientes	56
Tabla 20 Ficha del indicador nivel de calidad.....	57
Tabla 21 Ficha del indicador procesos documentados	57
Tabla 22 Ficha del Indicador del número de quejas atendidas satisfactoriamente	58

Tabla 23 Ficha del Indicador de capacitación	59
Tabla 24 Ficha del Indicador de empleados capacitados al año	60
Tabla 25 Tablero de control	62
Tabla 26 Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas.....	83
Tabla 27 “Plan de Acción para el Control”	93
Tabla 28 Cronograma de Actividades para las reuniones.....	94
Tabla 29 Análisis de resultados inaceptables	95
Tabla 30 Análisis de resultados excepcionales.....	96
Tabla 31 “Seguimiento de acciones correctivas”	97
Tabla 32 Plan de auditoría	100

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional.....	2
Figura 2 Clientes	4
Figura 3 Proveedores.....	4
Figura 4 Nivel de Análisis del Comportamiento Empresarial	10
<i>Figura 5</i> Situación de Planificación Estratégica	13
Figura 6 Implementación antigua de la estrategia.....	14
Figura 7 Implementación actual de la estrategia.....	14
Figura 8 Ciclo de Mejora Continua Deming	15
Figura 9 Relación Causa-Efecto de las Cuatros	20
Figura 10 Mapa Estratégico	24

Figura 11	Enfoque estratégico	26
Figura 12	Análisis PORTER.....	36
Figura 13	Mapa de proceso	41
Figura 14	Causa – Efecto	47
Figura 15	Gráfica de tendencia “indicador disminución de Costos mensuales” ...	66
Figura 16	Gráfica de tendencia indicador "diminución de costo anual".....	67
Figura 17	Gráfico de tendencia indicador de presupuesto	68
Figura 18	Gráfica de tendencia indicador incremento de ventas mensuales	69
Figura 19	Gráfica de tendencia indicador de incremento de ventas anuales	70
Figura 20	Gráfica de tendencia "indicador de recaudo"	71
Figura 21	Gráfica de tendencia indicador de liquidez	72
Figura 22	Gráfica de tendencia del índice de la encuesta de satisfacción.....	73
Figura 23	Gráfica de tendencia "indicador de desarrollo de la clientela"	74
Figura 24	Gráfica de tendencia del indicador de fidelidad de clientes	75
Figura 25	Gráfica de tendencia "indicador de calidad"	76
Figura 26	Gráfica de tendencia "indicador de procesos documentado"	77
Figura 27	Gráfica de tendencia "indicador de quejas recibidas"	78
Figura 28	Gráfica de tendencia "indicador de capacitación"	79
Figura 29	Gráfica de tendencia "indicador de empleados capacitado"	80
Figura 30	Gráfica de tendencia " indicador de satisfacción del personal"	81
Figura 31	Diagrama de Flujo “Plan de Implementación de las 5 S’s - Clasificación”	85
Figura 32	“Esquema de organización por frecuencia de uso”	86
Figura 33	Esquema PHVA	89

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1 Matriz PHVA o mejoramiento continuo	111
Anexo 2 Sistema de Control de Gestión	112
Anexo 3 Análisis de resultados excepcionales.....	113
Anexo 4 Solicitud de acción correctiva.....	115

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas inician sabiendo que es lo que quieren ofrecer en el mercado, al poco tiempo se dan cuenta que es necesario encontrar una dirección y planificación, debido a los cambios que se desarrollan en los negocios a nivel mundial, las empresas en la actualidad observan la importancia de valorar la satisfacción al 100% de los clientes ya no solo en los rendimientos financieros, por lo cual se debe afianzar todas y cada una de las perspectivas importantes que mantiene una organización que son sus empleados, procesos y productos, sus clientes y su rentabilidad, por lo que se plantea elaborar una planificación estratégica y diseñar un sistema de control de gestión que les consienta a los líderes de la organización medir y controlar su gestión.

1.1. Reseña Histórica

1.1.1. Antecedentes de la empresa

Comenzó como una idea en el 2002 y se constituyó como empresa en abril del 2004, sus pasos iniciales fueron implementar internet en sectores rurales utilizando tecnología inalámbrica, llegando a las afueras de la provincia del Guayas y la provincia del Cañar donde carecían de este servicio. Con la experiencia obtenida empezaron a realizar proyectos estructurales de tecnología y telecomunicaciones para compañías del sector privado y sector público, implementando principalmente sistemas electrónicos seguridad de la información y video vigilancia para compañías y edificios.

Están ubicados en la ciudad de Guayaquil, cuentan con personal que se constituye como su mayor activo, lo que permite mantener clientes en una amplia cobertura, los mismos que han depositado su entera confianza debido a la alta calidad en los servicios que proporcionan.

1.1.2. Estructura organizacional

La compañía cuenta con la siguiente estructura organizacional:

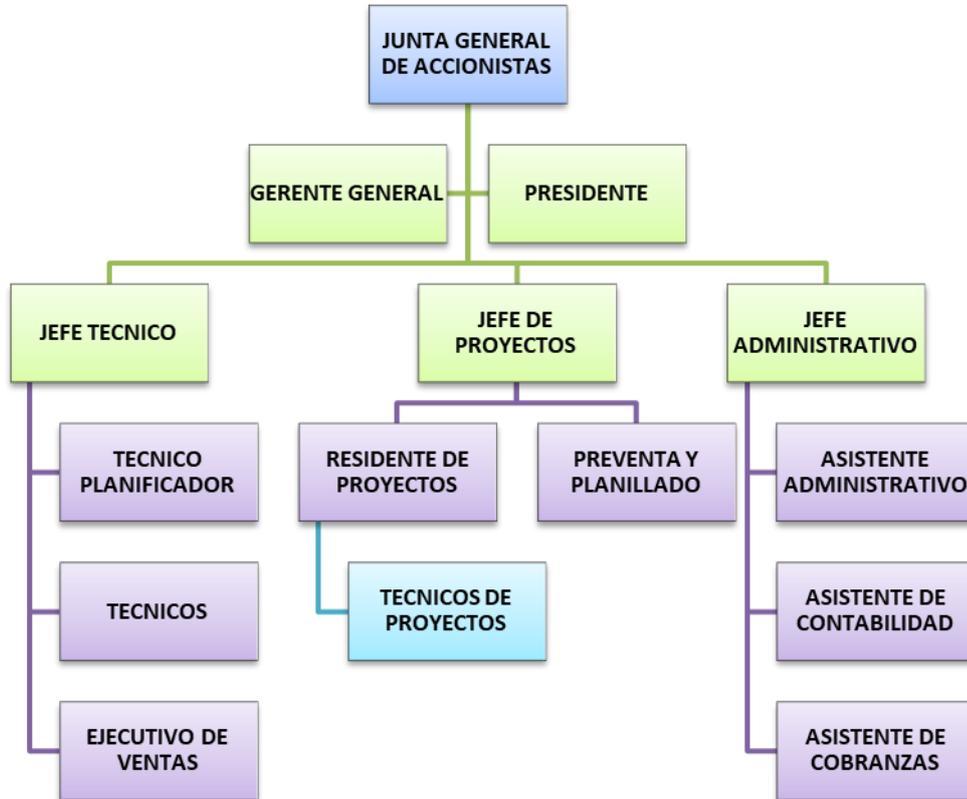


Figura 1 Estructura organizacional

Fuente: La empresa

1.1.3. Productos

Los servicios que brindan son los siguientes:

Infraestructura Física y de Telecomunicaciones:

- Cableado estructurado (cableado de voz y datos)
- Certificación de redes de cobre y fibra óptica,
- Redes convergentes,
- Redes Wireless 802.11b/g/n MIMO y Mesh,
- Routers y switches para redes LAN,
- Centrales telefónicas IP, teléfonos IP, servidores
- Sistemas de seguridad electrónica.

- Video vigilancia digital IP inteligentes (CCTV),
- Sistemas de prevención de intrusión (alarmas),
- Sistemas de acceso,
- Sistemas anti incendio.

Consultoría y otros Servicios:

- Diseño y fiscalización de obras de tecnología,
- Provisión de internet y transferencia de datos,
- Internet satelital para zonas rurales VSAT.

1.1.4. Clientes

La prestación de servicio es a nivel nacional y se ha colaborado con las siguientes empresas:

- CNEL EP
- CFN
- Grupo Mavesa
- SENAE
- Wendy's
- IESS
- D' Mujeres
- Punto Net
- Correos del Ecuador



Figura 2 Clientes

Fuente: La empresa

1.1.5. Proveedores.

Se cuenta con proveedores especializados, en los cuales está depositada totalmente la confianza para que la empresa tenga el nivel que ha mantenido en sus años de servicio, los principales son:

- CISCO
- BOSCH
- SIEMON
- APC



Figura 3 Proveedores

Fuente: La empresa

1.1.6. Requisitos legales y regulatorios.

La Compañía se encuentra domiciliada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Sus operaciones están contraladas y vigiladas por la Superintendencia de Compañías.

Existen otros entes reguladores entre los principales se encuentran el Servicio de Rentas Internas(SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Ministerio del Trabajo(MDT), (ARCOTEL) Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

1.2. Análisis de riesgo.

Tabla 1 Evaluación del riesgo

Perspectiva	Causa	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Efecto	
Financiero	Mala calidad del servicio.	Disminución de ingresos.	2	3	6	Medio	Reducción de ventas.
	Existencia de nuevos competidores a bajos precios.	Reducción del margen.	5	3	15	Alto	Utilidades no satisfactorias para los accionistas.
Clientes	Nueva tecnología a menor costo.	Pérdida de cliente.	5	2	10	Alto	Clientes insatisfechos.
Procesos Internos	Falta de procesos escritos.	Falla en los procesos de la organización.	5	3	15	Alto	Errores involuntarios e innecesarios.
	Falta de recursos materiales y talento humano.	Pérdida de tiempo	2	3	6	Medio	Discontinuidad del negocio.
Empleados	Exceso de carga laboral	Pérdida de empleados capacitados.	1	3	3	Bajo	Renuncia del personal clave, en las diferentes áreas de la organización.

Fuente: La empresa

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

1.3. Justificación e importancia del tema.

La excelencia denota una pequeña dosis de sacrificio, la efectividad requiere método y saber manejar y explotar al máximo las fortalezas, es ahí el fundamento teórico del proceso de Planificación Estratégica.

La compañía sabe dónde quiere dirigir sus energías y necesita herramientas que le permita tener resultados y medirlos, en la actualidad existen variadas herramientas de gestión como Kaizen, trabajo en equipo, planeación estratégica, calidad total. Por ello es indispensable exponer al empresario, una innovadora propuesta del proceso de planificación estratégica, y esta a su vez ayudara a la mediana empresa a ser competitiva, a crecer explotando sus fortalezas, a mejorar de manera continua realizando las comparaciones. (Meléndez, 2015)

1.3.1. Meta propuesta versus Realidad obtenida.

La meta del presente proyecto parte en base a la falta que tiene la empresa de esta planificación estratégica y de herramientas que le permita medir sus objetivos, por lo tanto se plantea elaborar una planificación estratégica y diseñar un sistema de control de gestión con la finalidad de que la compañía pueda medir el cumplimiento del mapa estratégico, las iniciativas estratégicas de la organización y mantener su motivación enfocada en la misión propia de la empresa.

1.3.2. Alcance del trabajo.

En el trabajo se elaborará una planificación estratégica a la organización y se diseñará un sistema de control de gestión que permita analizar los objetivos que posee la organización a corto y largo en efecto esto es lo que se considera necesario para poder alcanzar la misión planteada.

Cabe recalcar que la implementación y continuidad del sistema es responsabilidad netamente de la empresa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaboración de una planificación estratégica y diseño de un sistema de control de gestión para ayudar a los niveles gerenciales a identificar desviaciones de misión, objetivos e iniciativas de la compañía.

1.4.2. Objetivos específicos

La ejecución del proyecto requiere:

- Realizar un análisis preliminar de la situación inicial de la empresa en la cual se realizará el proyecto.
- Revisar y redefinir la misión, visión, valores y temas estratégicos.
- Elaborar mapas estratégicos,
- Elaborar indicadores y metas.
- Plantear y definir los responsables y recursos de las iniciativas estratégicas.
- Sugerir mejoras y recomendaciones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

En esta sección se analizarán los conceptos teóricos, y se fijarán las definiciones a utilizar en la elaboración de una planificación estratégica en la organización.

2.1. Administración estratégica

Según Aguilar (2012), “la planificación estratégica es un disciplina, que adoptan las empresas a fin de crear estrategias administrativas, en cuanto a las situaciones emergentes de la organización, a fin de proyectarse en nuevas vías de desarrollo para un negocio determinado.”(p.41)

De acuerdo a lo expuesto se puede citar que en estos tiempos la administración estratégica juega un rol importante en el contexto de la organización ya que esta ayuda a conocer la dirección que debe tomar la organización.

2.1.1. Gestión, liderazgo, competitividad e innovación

2.1.1.1. Gestión

Existen diversos enfoques de gestión, sin embargo en el presente trabajo se hace referencia a tres que son de mayor incidencia en el tema de estudio, para su efecto se expone:

- *Gestión Técnica*: se refiere al sistema normativo, herramientas y métodos que permiten identificar, conocer, medir y evaluar los riesgos del trabajo. (Buenaño & Tibán, 2015)
- *Gestión Administrativa*: es el proceso de crear y mantener un ambiente en que los equipos de trabajo cumplan los objetivos planteados. (FLACSO, 2013)
- *Gestión del Talento Humano*: Administra las habilidades de la actividad humanas en la diversidad de un grupo de personas con diferentes intereses que deben lograr un mismo objetivo, para lo cual es necesario

tener destrezas en la selección del mismo (Ganchozo, Fajardo, & Franco, 2012)

Además dentro del presente trabajo es preciso mencionar la *gestión estratégica*, la misma que según (Kaplan & Norton, 2008) mencionan en su texto “The Execution Premium” y hacen referencia de su importancia en las empresas: gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones, pero las dos son valiosas y hay que integrarlas... Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se la relaciona con excelentes procesos..” (p.15).

2.1.1.2. Liderazgo

De acuerdo a lo expuesto por Figueroa & Machado (2012), el liderazgo es ser un agente de cambio logrando que un equipo logre la consecución de uno o diversos objetivos deseados.

Según lo expresado por Solanas & Sabaté (2011), “la planificación estratégica es un método aplicado en las diferentes organizaciones, en el cual se determinan las acciones de desarrollo para las funciones, actividades y logros empresariales.” (p. 26), es por ello que se debe considerar al liderazgo como un aspecto relevante en este proceso.

Las compañías cuando sufren cambios en los mandos altos y medios también cambian los tipos de liderazgos; en la actualidad las empresas buscan nuevos estilos de líderes que ayuden a obtener sus metas y estos son los que se destacan en su especialidad, se dan el tiempo para conocer de lleno los procesos y comprende el comportamiento empresarial. Estas características no solo permiten influenciar el comportamiento de las personas en su entorno, también representan la clave de un líder eficaz. (Zayas & Cabrera, 2012)

Es por ello que el liderazgo es un aspecto que mucho ha de incidir en la actuación de los altos funcionarios, los mismos que están relacionados con el comportamiento individual, colectivo y empresarial, con el propósito de hacer a la organización más eficaz. Un buen direccionamiento brinda confianza desde el punto de vista de la comunidad, que al ser los clientes de la organización califica el producto o servicio como bueno. (Robbins, 2004)

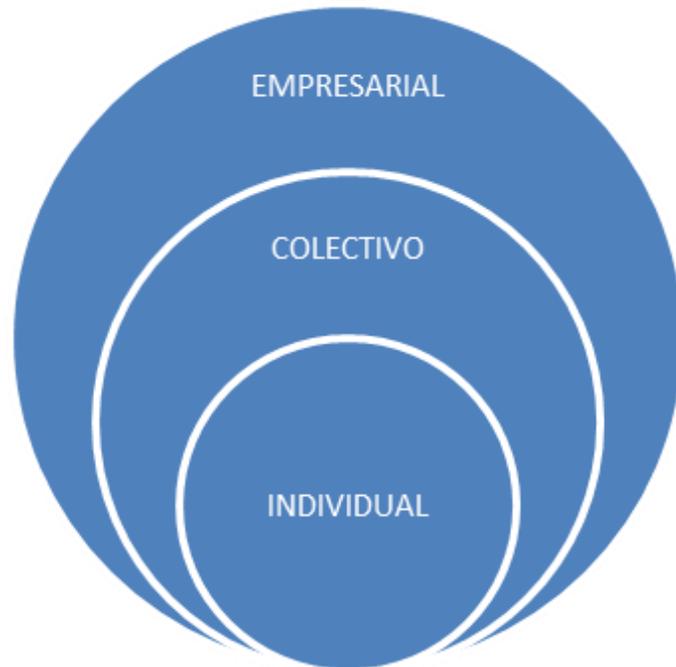


Figura 4 Nivel de Análisis del Comportamiento Empresarial

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Por lo tanto en base a lo referenciado por EUNED (2012) frente a planificación estratégica: “es un plan a largo plazo desarrollado por las empresas, en el cual se conocen las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el futuro para el progreso de la misma.” (p.58), se puede determinar que el liderazgo incide en el comportamiento organizacional desde tres puntos de vista:

- *Procesos individuales:* están vinculados con la personalidad, el carácter y los valores del individuo, relacionados con la influencia que tienen las personas en el comportamiento y ejecución de todos los procesos individuales que pueden afectar el rendimiento de la organización. (Vargas, 2015)
- *Procesos de Equipo:* un poco diferente del individual debido a que los grupos interactúan en equipo con diferentes disciplinas y habilidades los cuales se preguntan “¿Qué es lo que hace a un buen líder?”. (López A. , 2015)

- *Procesos Empresariales*: en estos procesos se observan lo que ocurre en las compañías y dentro de esta se observa que existen dos aspectos: el cultural y el de cambio empresarial, y es en los resultados donde se determina qué tipo de incidencia tuvo el liderazgo. (López A. , 2015)

2.1.1.3. Competitividad

La competitividad es el producir de forma innovadora y eficiente, permitiendo captar mayor mercado en un corto lapso de tiempo generando satisfacción y lealtad en los clientes. Autores como Paris (2012) detallan que la estrategia competitiva permitirá tener un nicho favorable en un sector deseado.

Por ello Borghino (2012) nos lleva a que nos preguntemos si estamos utilizando la ecuación correcta o debemos replantearla, dado que el mundo de los negocios crece exponencialmente saturando el mercado de productos donde compite la calidad con el precio dado que algunos empresarios están dispuestos a utilizar cualquier estrategia con tal de ganar.

El administrar la compañía debe estar en continuo cambio en sus procesos administrativos y operativos, llevando estos a ser proactivos identificando oportunidades que les signifiquen a las empresas ventajas en el mercado. (Manene, 2013)

Esto debido a que la competitividad es una variable multifuncional dado que integra variables como el talento humano, el manejo de procesos eficientes, innovación tecnológica y el conocimiento del negocio. Por lo tanto la competitividad requiere incorporar las oportunidades en el mercado y las ventajas de la compañía. (Burgwal & Cuéllar, 2010)

Es en base a esto que autores como López, Montes, Vázquez, & Prieto (2004) mencionan que las compañías que logran el éxito en sus sectores están direccionadas a desarrollar actividades que hacen que sean especializadas y se encuentran en una constante mejora continua.

2.1.1.4. Innovación

Frente a innovación autores como Enrique, Madroñero, Morales, & Soler (2008) mencionan que el desempeño está relacionado con el progreso económico de las organizaciones y el volverse empresas especializadas, en este sentido la competitividad es un proceso de cambio constante, el que se encadena con el avance tecnológico. Por ello los estados han considerado esto como una política pública.

El componente protagónico de la innovación es el saber, la creatividad; este proceso de innovación se considera de naturaleza continua y la organización juega un papel muy importante en el progreso tecnológico. (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007) (p.74).

En este ambiente enfocado a la gestión empresarial surgen la visión dinámica sobre el desarrollo de la innovación, donde se puede mencionar que su componente principal es el saber (capacidades) y la empresa juega un papel relevante en la evolución tecnológica. Así, la empresa generará productos o servicios innovadores mediante la combinación y el empleo de capacidades internas y recursos. (López, Montes, & Vázquez, 2007)

Es por esto que resulta esencial que la administración enfoque la innovación como procesos estratégico de una perspectiva global. Si la dirección de la empresa está comprometida con la innovación permitirá influir a toda la organización permitiendo la mejora en los individuos y en sus procesos. (Merinero, 2012)

La innovación enmarca un grupo de actividades dentro de las organizaciones que favorecen a crear nuevos conocimientos y permite evolucionar los existentes. Dichos conocimientos permitirán desarrollar nuevos bienes y servicios enfocados en mejorar las habilidades del personal, la eficiencia de los procesos, obtención de nuevos clientes y rentabilidad a la organización. (Escribano, 2012)

Entonces el éxito de la compañía depende en que exista un líder que sepa escoger un equipo el cual tenga individuos con habilidades iniciativas y creatividad; y que este sepa motivarlos y los convierta en sus aliados para movilizar a la organización a una meta deseada. (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007)

2.1.2. La planificación estratégica y su importancia.

La planeación estratégica está directamente relacionada con la continuidad del negocio dado que el no saber a dónde se va y como cumplir las metas consume esfuerzos de administración. (Mintzberg & James Quinn, 2014)

Es por esto que la planificación estratégica parte de una situación original (resultado del diagnóstico realizado) desde ese punto se traza una trayectoria (arco direccional) hacia la situación deseada. A esta situación se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales. (Ambriz, 2011)



Figura 5 Situación de Planificación Estratégica

Fuente: (Ambriz, 2011)

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Se puede resumir que la planificación estratégica transforma "el puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". Esta planificación no es una estructura rígida de acciones a seguir, sino que impulsa a una mejora permanente, planteada en la frase "hacia dónde nos queremos dirigir". (Mintzberg, 2013)

En la planificación estratégica se encuentra tres momentos importantes:

- El análisis.
- Confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.
- Formulación del plan estratégico.

Generalmente las empresas han seguido el siguiente mecanismo para alcanzar sus metas:



Figura 6 Implementación antigua de la estrategia

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Se puede observar que existe un vacío entre la Misión, la Visión, la Estrategia y el trabajo diario de los empleados. Con el BSC tenemos el siguiente proceso:



Figura 7 Implementación actual de la estrategia.

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Es preciso mencionar que de acuerdo a Sainz (2012) la estrategia es un paso en un proceso de constante evolución. Por lo tanto la estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena donde se aclara y traduce la visión de la organización, llevándola a una declaración de su misión. La estrategia es comunicada y conocida a todo nivel, permitiendo acciones que agregan valor.

2.2. Ciclo de mejora continua de Deming

El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es también conocido como "Círculo de Deming" es una herramienta de mejora continua, siendo denominada como espiral de mejora continua y es muy utilizado por los SCG (Sistemas de Control de Gestión). (Abascal, 2013)

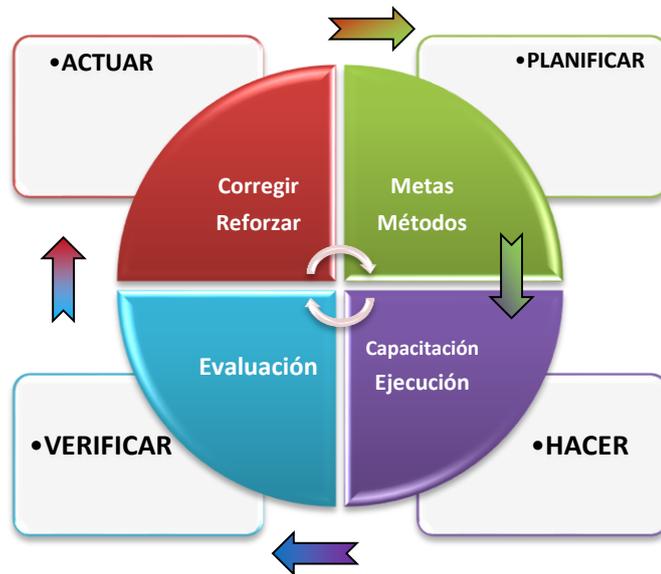


Figura 8 Ciclo de Mejora Continua Deming

Fuente: (Abascal, 2013)

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Es preciso detallar cada una de las acciones que se deben seguir en las etapas del ciclo de mejora continua de Deming, por lo que se expone lo siguiente de acuerdo a lo definido por García (2016) :

Plan (Planificar)

De acuerdo a García (2016) consiste en:

- Definir objetivos a mejorar.

- Recopilar datos.
- Elaborar el diagnostico.
- Elaborar pronóstico frente posibles acciones o tratamiento.
- Planificar los cambios.

Do (Hacer)

García (2016) detalla que consiste en:

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

Check (Verificar)

Consiste según García (2016) en:

- Transcurrido un periodo, se debe tomar datos y analizarlos, siendo contrastados con la meta de los objetivos planteados y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora deseada.
- Describir las conclusiones.

Act (Actuar)

Es la etapa más compleja, de acuerdo a García (2016) consiste en:

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior.
- Documentar el proceso.

2.3. Teoría del cuadro de mando integral

2.3.1. Introducción al Balanced Scorecard

Se conoce que algunas empresas cuentan con un sistema de gestión donde se incorporan indicadores financieros y no financieros pero son considerados por separados en la toma de decisiones de la dirección, siendo estas dispersas. Es por

esto que dentro de la rama administrativa y de dirección, surge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), elaborado por Kaplan y Norton, cuyo impacto y reconocimiento empresarial está fuera de toda duda. (Fernández J. M., 2014)

De acuerdo a lo expuesto por Kaplan & Norton (2013) en su texto “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, en su origen el concepto de Balanced ScoreCard (CMI) se constituía básicamente como una herramienta de medición (1992), con el tiempo evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral (1996) en un sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo que en la actualidad resulta útil en la llamada gestión estratégica integral en las organizaciones.

“En aquel momento considerábamos que el Cuadro de Mando Integral era medir resultados, no aplicar estrategias...el depositar la confianza tan solo en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por los resultados a largo plazo... el Cuadro de Mando Integral en corto tiempo se trasformó en la forma de gestionar la estrategia...” (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia (2da. Edición), 2013) (p.4).

Es por ello que en la actualidad se considera que el Cuadro de Mando Integral [CMI] se trata de un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos.

2.3.2. Concepto del Balanced Scorecard

Según Fernández (2014), el CMI sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Para que esto se cumpla es necesario que “el diseño de un cuadro de mando debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo” (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral: The balanced scorecard (3ra. Edición), 2014) (p.3).

No obstante Rodríguez (2011) menciona que como los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes, finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva, por ello el CMI es una herramienta de implementación colaborativa y de resultados efectivos.

2.3.3. Elementos del BSC

Antes de definir los elementos es necesario tener en claro quiénes son los stakeholders debido a que el BSC busca crear valor para ellos:

Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos, entes e instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización y a su vez la organización depende de los logros y objetivos de ellos. (Stutely, 2013)

Una vez definido esto, se detalla que los elementos del BSC son los siguientes:

1. Misión, visión, valores y temas estratégicos.
2. Propuesta de valor.
3. Perspectivas.
4. Objetivos estratégicos.
5. Mapas estratégicos.
6. Indicadores y sus metas.
7. Iniciativas estratégicas con sus responsables y recursos necesarios.

2.3.3.1. Misión, Visión

La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas, además de acuerdo a Membrado (2013) la misión puede ser:

- *Genérica.*- Por ejemplo “Nuestra misión es satisfacer al cliente”
- *Orientada a las actividades.*- Por ejemplo Kodak “Producir rollos fotográficos”
- *Orientada a la actividad principal de la organización.*- Por ejemplo LAN Chile “Proporcionar con satisfacción y orgullo el mejor servicio de transporte aéreo para cumplir las expectativas de nuestros clientes”.

La visión refleja en forma escrita lo que la empresa desea ser en un futuro en un plazo definido (3 a 5 años por lo general). (Membrado, 2013)

2.3.3.2. Valores

Son las convicciones y creencias en que se basa la conducta de la organización al realizar sus actividades para lograr su visión cumpliendo constantemente su misión. (David, 2012)

2.3.3.3. Temas estratégicos

Los Temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. En conjunto con la Misión, Visión y Valores formarán parte del plan estratégico organizacional. (Zambrano, 2013) .

2.3.3.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características. (Paris, 2011)

2.3.3.5. Perspectivas del Balance Scorecard

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel, tal como lo expone Matilla (2011).

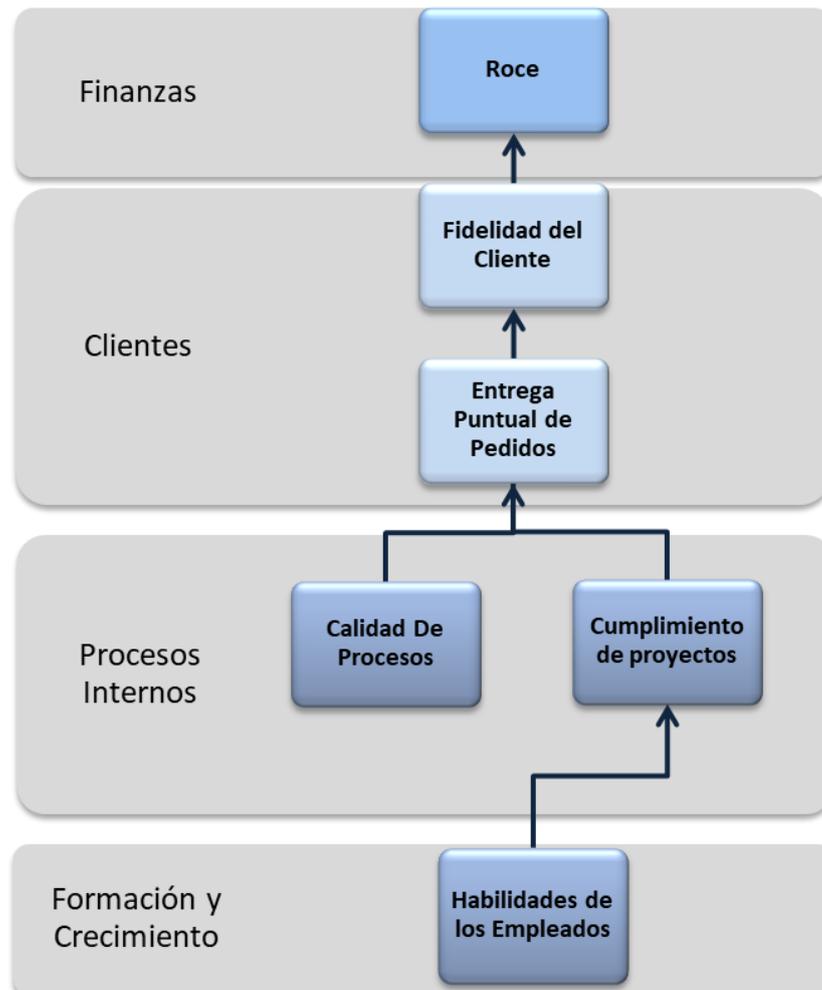


Figura 9 Relación Causa-Efecto de las Cuatros

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

2.3.3.5.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera de acuerdo a Rodríguez (2014) tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

2.3.3.5.2. Perspectiva de Clientes

Carmazzi (2012) expone que en esta perspectiva se responde a las expectativas de clientes, debido a que del logro de los objetivos que se plantean de esta dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la perspectiva financiera. Por ende la satisfacción de clientes estará sujeta a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación. Los indicadores típicos de este segmento de acuerdo a lo detallado por Carmazzi (2012) incluyen:

- Satisfacción de Clientes.
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes.

2.3.3.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, esto según Chiavenato (2012) incide en la rentabilidad y crecimiento de la empresa, debido a que de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas: financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios. (Chiavenato, 2012)

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas según Sánchez (2014) serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos, tal como lo exponen Polanco & Prince (1999).

Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. (David-de-Said & Lastra, 2007)

Sin embargo, para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos de re-trabajo, desperdicio

2.3.3.5.4. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

La cuarta perspectiva de acuerdo a Mallart & Cutó (2014) se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación. (Kaplan & Norton, 2013)

De acuerdo a Rojas (2011) la tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica

- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

2.3.3.6. Objetivos Estratégicos

Según lo expuesto por Merli (2012) los objetivos estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión y la propuesta de valor. Es decir estos permiten establecer una dirección, debido a que ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Es por ello que estos deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

2.3.3.7. Mapa estratégico

Los autores Kaplan & Norton (2004) exponen que el mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto. Para su efecto se expone la siguiente figura:

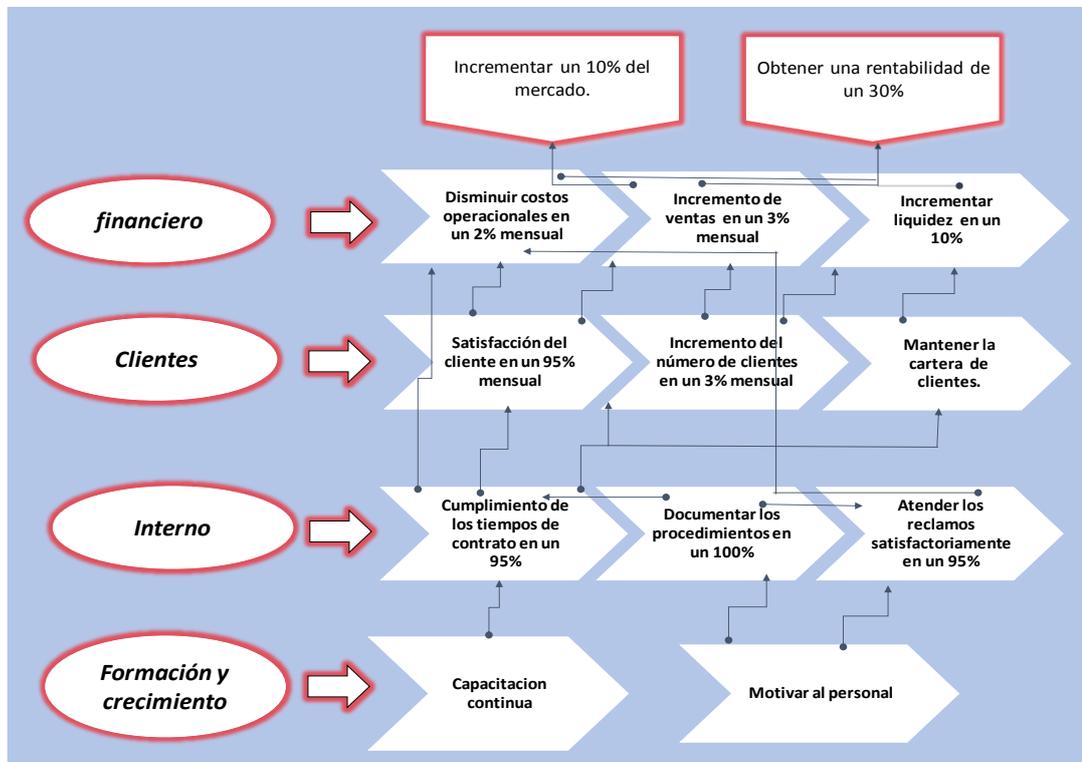


Figura 10 Mapa Estratégico

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

2.3.3.8. Indicadores y Metas

El BSC se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo los objetivos estratégicos hay que verificar su cumplimiento y los indicadores son las herramientas más idóneas. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia. (Kaplan & Norton, 2014)

Las metas representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos.

2.3.3.9. Iniciativas

Las iniciativas según Yépez & Carvajal (2013) son programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos planeados. Para la ejecución de las iniciativas se debe determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de:

- Recursos Financieros.
- Tiempo.
- Conocimiento y Habilidades.
- Infraestructura física.
- Materiales.
- Equipo.

2.3.4. Enfoque Estratégico

“En este sentido, particular importancia tiene para las organizaciones la concepción de del enfoque estratégico, ya que el mismo dota a la empresa de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación y, por tanto, de una mayor capacidad de anticipación y actuación en un entorno dinámico” (Castellanos-C & Castellanos-M, 2011) (p.2). Como se ha expuesto, el enfoque estratégico permite a las empresas una adecuada adaptación a la evolución del mercado, por ende es preciso mencionar algunos de los aspectos que hacen esto posible:

- Despliegue al BSC y definición de indicadores, metas e iniciativas.
- Definición y mapeo de procesos previa al despliegue y sincronización.
- Capacitación al equipo gerencial en la toma de decisiones basada en indicadores de gestión.
- Definición, mapeo y mejoramiento de los principales procesos del negocio.



Figura 11 Enfoque estratégico

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

2.3.5. Objetivos, medidas, metas, e iniciativas

Para cada perspectiva del tablero de comandos se supervisan cuatro cosas (medidas):

- *Objetivos*: objetivos importantes que se lograrán; por ejemplo, crecimiento rentable.
- *Medidas*: los parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el alcance del objetivo. Por ejemplo, el objetivo de crecimiento de la rentabilidad se puede medir por el incremento del margen neto.
- *Metas*: los valores específicos de los objetivos a medir, por ejemplo, reducción anual del 10% en interrupciones de la producción.

- *Iniciativas*: proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar el objetivo.

2.3.6. Ventajas del Balanced ScoreCard

Kaplan & Norton (2014) citan las ventajas siguientes del uso del Tablero de comandos:

- Centra la organización entera en las pocas variables dominantes necesarias para superar brechas en el desempeño.
- Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad, reingeniería, e iniciativas de servicio al cliente.
- Analizando medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que las gerentes, los operadores, y los empleados de la unidad puedan ver qué se requiere en su nivel para lograr desempeño total excelente.

2.3.7. Indicador de gestión

De acuerdo a lo expuesto por Andi (2015) un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización. Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. (Achilles, 2014)

Con base a la interpretación de los indicadores se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. Es decir, el indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

No obstante los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización. Para ello David-de-Said & Lastra (2007) exponen que efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión.

Sin embargo es preciso mencionar que los indicadores de gestión poseen según Polanco & Prince (1999) los siguientes atributos de la información:

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

2.3.7.1. Objetivos de los indicadores

Los indicadores de gestión, al igual que las demás herramientas empleadas a nivel empresarial, poseen objetivos que hacen posible su implementación y evaluación de resultados, por tanto Ganchozo, Fajardo, & Franco (2012) exponen que estos son:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores Nacionales e Internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

2.3.7.2. Herramientas para desarrollar indicadores de gestión

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión, tal como lo expone Matilla (2011): si se desea hacer crecer la empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que lo que se hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

No obstante para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa, los cuales se exponen en base a lo detallado por Ganchozo, Fajardo, & Franco (2012):

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.
- Clases de indicadores de gestión
- Indicador de utilización: Consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- Indicador de rendimiento: Consiente entre producción real y la esperada.
- Indicador de productividad: Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados.

2.4. Gestión por procesos

La gestión por procesos es una manera de llevar a cabo la administración empresarial, con el fin de adaptarse a las nuevas exigencias, puesto que implica un enfoque total hacia el cliente externo. A través de la gestión por procesos, las organizaciones procuran lograr un equilibrio entre las expectativas del mercado y la forma en que internamente se ejecutan las acciones, de manera que se logre dar valor agregado al producto o servicio en cuestión. (Malgioglio, y otros, 2002)

Es importante destacar que la gestión por procesos coexiste con la administración funcional, estableciéndose dueños para cada uno de los procesos clave, haciendo posible una gestión integral generadora de valor para el cliente. (Maldonado, 2011)

La gestión por procesos se logra a través de un conjunto de acciones, entre las que se destacan las siguientes en base a lo detallado por Mallar (2010):

- *Identificación y documentación*

Al identificarse los procesos, es necesario documentarlos y delimitarlos. Esto asigna responsabilidades, contribuyendo a la rendición de cuentas por parte de los involucrados en la gestión y ayudando a medir los resultados obtenidos. (Mallar, 2010)

- *Definición de objetivos*

Una gestión por procesos adecuada requiere que se definan objetivos de la calidad, midiendo constantemente su eficacia en relación a las expectativas del cliente. (Mallar, 2010)

- *Especificación de responsables de los procesos*

El responsable del proceso es la persona que controla el cumplimiento de todos los requisitos del proceso, realiza un seguimiento de sus indicadores, verificando su eficacia y eficiencia. Tiene plena autoridad para realizar cualquier cambio al proceso –sin modificar los recursos asignados-, siempre y cuando realice la debida consulta a los responsables de otros procesos implicados que se puedan ver afectados por los cambios. (Mallar, 2010)

- *Simplificación*

La gestión por procesos tiene como efecto la reducción del número de empleados y áreas involucradas en las actividades, disminuyendo de este modo los costos para la realización de las mismas. (Mallar, 2010)

- *Control y mejora continua*

El enfoque basado en procesos comprende el ciclo PHVA. Ello implica la necesidad de establecer parámetros de mejora permanentes,

manteniendo a los procesos en condiciones controladas. A tal efecto, se requiere que los diferentes procesos clave posean indicadores asociados, de modo tal que sea posible realizar el seguimiento de la evolución de los mismos. (Mallar, 2010)

- *Eliminación de tareas que no agregan valor agregado*

La gestión por procesos analiza en forma crítica las actividades o funciones que no aportan al resultado final ni poseen una utilidad específica; de este modo, se reducen costos innecesarios o sobrantes, como autorizaciones, controles o verificaciones redundantes o repetitivas. (Mallar, 2010)

2.5. Metodología de las 5's

Esta metodología ayuda a lograr mayor productividad y mejorar los lugares de trabajo en las organizaciones, fueron desarrolladas en Japón, esta metodología toma su nombre por las iniciales de cinco palabras Japonesas que empiezan con S.

- **SEIRI – Distribución**

En esta etapa se identifican y se clasifican todos los materiales que son necesarios en la organización y los innecesarios, desechando estos últimos.

- **SEITON – Orden**

Para que los materiales sean fáciles y rápidos de utilizar, en esta etapa se deben de establecer la manera de cómo estos se ubicaran en la organización.

- **SEISO – Limpieza**

En esta etapa se identifica y elimina las fuentes de desorden de la organización, logrando asegurar que todos los medios se encuentren siempre en perfectas condiciones.

- **SEIKETSU – Control Visual**

En esta etapa los empleados de una organización podrán distinguir a simple vista una situación normal de una que no lo es, mediante normas sencillas y visibles para todos los miembros de la compañía.

- **SHITSUKE – Disciplina y hábito**

Trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas en la compañía.

2.5.1. Beneficios que aportan las 5's

Son varios los beneficios que aportan la aplicación de las 5's a la organización, entre los cuales podremos mencionar:

- **Mayor productividad:**
 - Menos productos con defectos
 - Menos daños
 - Menos accidentes
- Menos movimientos y traslados innecesarios
- **Mejor lugar de trabajo:**
 - Más espacio disponible
 - Agradable ambiente laboral
 - Mejora la imagen ante los clientes
 - Mayor cooperación y trabajo en equipo

CAPÍTULO III

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Este capítulo desarrollará el diagnóstico y el direccionamiento estratégico así como un diseño de sistema de control de gestión. Se propondrán iniciativas las cuales aporten al cumplimiento de la misión y se describirán herramientas que permitan revisar y dar seguimiento a los resultados del sistema de gestión.

3.1. Diagnóstico Estratégico

Se utilizarán herramientas que permitirán la recopilación y análisis de información de la compañía, así comprender su entorno interno y externo para establecer un plan y direccionamiento estratégico.

3.1.1. Identificación de Stakeholders

Esta herramienta identifica quienes son los afectados o pueden ser afectados por las acciones de una compañía. Para identificar los Stakeholders o grupos interesados se utiliza la matriz de INFLUENCIA- PODER:

- *Influencia.*- Poder de intervención en las decisiones que tomen o en las elecciones de estrategias en las compañías.
- *Poder.*- Potestad de intervención, autoridad para hacer y garantizar el logro de cada uno de los resultados organizacionales de la compañía.

Tabla 2 Matriz Stakeholders

		INFLUENCIA	
		BAJA	ALTA
PODER	MUCHO	MANTENER SATISFECHOS	PRINCIPALES STAKEHOLDERS
		Superintendencia de Compañía SRI ARCOTEL	Clientes Gerente
	POCO	MÍNIMO ESFUERZO	MANTENER INFORMADOS
		Empleados	Proveedores

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.1.2. Análisis FODA

Tabla 3 Matriz FODA

	OPORTUNIDADES O	AMENAZAS A
	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mayor demanda del servicio. 2. Disponibilidad de nueva tecnología en el mercado. 3. Expansión física. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores. 2. Cambio de Gobierno. 3. Grandes compañías reconocidas en el mercado
FORTALEZAS F	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de punta para los usuarios. 2. Atención permanente. 3. Personal Capacitado. 	<p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p> <p>Estrategias ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la imagen de un producto de calidad. 2. Aperuta nuevos clientes y fidelización de los actuales. 	<p>Utilizar las fortalezas para enfrentar o reducir el impacto de amenazas.</p> <p>Estrategias defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Diseño de control calidad inventario.
DEBILIDADES D	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> 1. Falta de sistemas de gestión. 2. Reducido personal de ventas. 3. Falta de un plan estratégico. 4. Falta de Control Interno. 5. Recursos humanos sin capacitación. 6. Falta de orden en bodega 	<p>Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.</p> <p>Estrategias de adaptación</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Implantación de un sistema de gestión por procesos. 2. Diseño de sistema de control interno. 3. Aplicación de un practica de calidad para mejorar el orden en la organización 	<p>Debilidades para enfrentar o evitar amenazas.</p> <p>Estrategias de supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la imagen de la empresa. 2. Presupuesto anual de Servicio.

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Fortaleza:

- Tecnología de punta para los usuarios, periódicamente la compañía analiza la compra de nueva tecnología para ofrecer mejor servicio.
- Atención permanente, respaldo técnico tanto en los sectores rurales como en la ciudad donde se brinda el servicio.
- Personal Capacitado, anualmente se realizan cursos tanto locales como en el exterior.

Oportunidades:

- Mayor demanda del servicio
- Ingreso de nueva tecnología
- Expansión física de la empresa en las principales ciudades del país

Debilidades:

- Falta de Sistema de Gestión.
- Reducido personal de venta, cuentan con solo un asesor de venta.
- Falta de un plan estratégico en la empresa.
- Falta de control interno en la organización.
- Recursos Humanos sin capacitación, anualmente cuentan con charlas.

Amenazas:

- Nuevos competidores al mercado, brindando servicio a bajos costos
- Cambio de gobierno, afecta en la continuidad de las contrataciones.

3.1.3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter: Mercado y Competencia

Esta es una herramienta reveladora de la estrategia utilizada para hacer un análisis de una estructura de las organizaciones. Este análisis se logra a través de la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales.

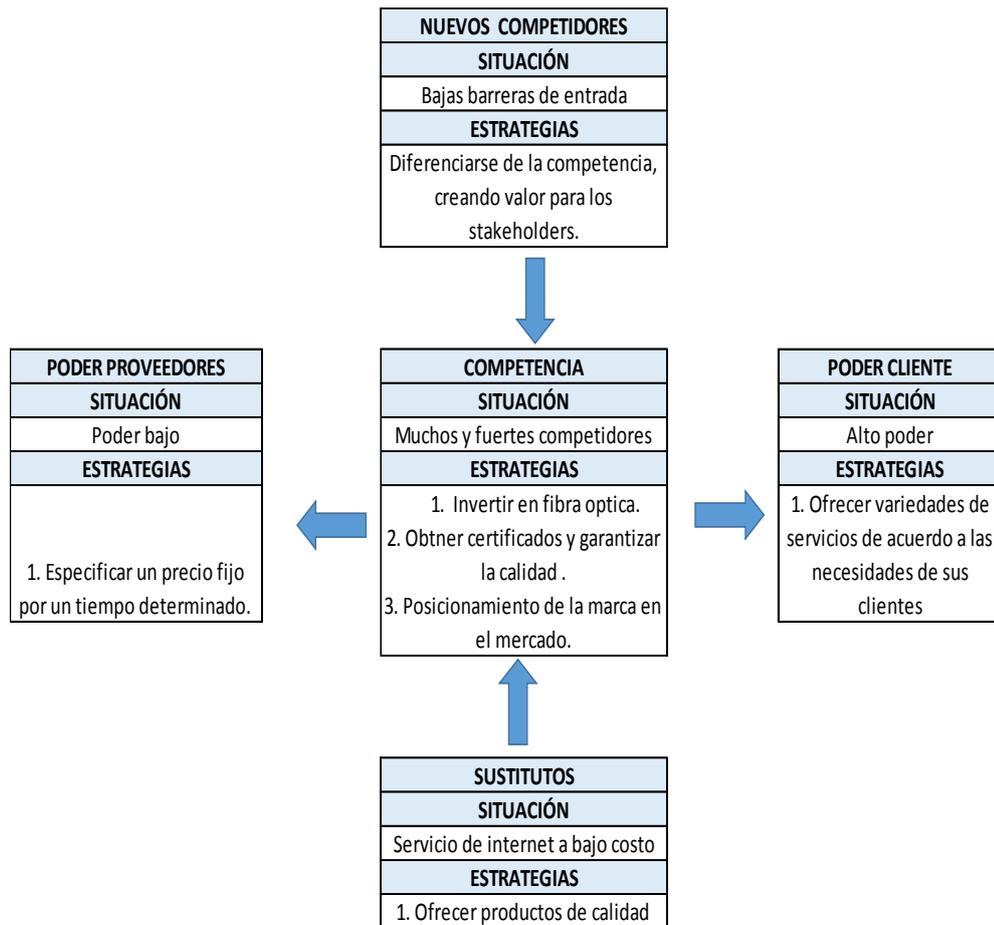


Figura 12 Análisis PORTER

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.1.3.1. Nuevos competidores.

De acuerdo a Villalobos (2012) son aquellos que ingresan al mercado en cualquier fase del ciclo productivo. En presente caso de estudio existen muchas empresas nacionales o internacionales que podrían ingresar al mercado.

Es por ello que se consideró preciso mostrar en la siguiente tabla 4 los potenciales entrantes y un pequeño análisis de sus condiciones:

Tabla 4 Factores condicionantes de entrada al mercado por potenciales entrantes

Factores condicionantes de entrada al mercado por potenciales entrantes			
Factores	Multinacionales	Industrias establecidas	Nuevas empresas
Economías de escala	Desarrollo en el corto plazo	Dadas por el orden productivo	No posible en el corto plazo.
Requisitos de inversión como de capital.	Recursos al alcance	Usan recursos generados	Muchos requerimientos para capital
Acceso a los canales de distribución de la industria.	Muy atractivo para muchos canales	Poseen influencia con los canales eficaces de la industria.	Difícil y costoso
Acceso a tecnología.	Su tecnología puede venir a muy bajo costo y de acceso inmediato.	Uso de tecnologías existente en el mercado local.	Costos elevados y necesita mucha investigación
Lealtad a la marca.	Este factor depende mucho del trabajo individual de cada empresa y la decisión del cliente está determinada por el ruido que se pueda generar en los canales de distribución posicionándose en la mente de los consumidores		

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.1.3.2. Sustitutos.

Se consideran una amenaza en un corto y largo plazo por el factor precio, la costumbre y preferencias de los individuos. (Ferrás, 2015)

En este caso el factor calidad y precio del servicio pueden reemplazar los productos que la compañía brinda, en ocasiones pueden sustituirse por el precio más bajo de la competencia.

3.1.3.3. Clientes.

La compañía está orientada a brindar una variedad de servicios tecnológicos de acuerdo a las necesidades de sus clientes, el poder de negociación de los usuarios es alto ya que hay muchos proveedores en el mercado, siendo necesario consolidar la presencia en el mismo con una promesa de servicio que vaya directo a satisfacer sus necesidades.

3.1.3.4. Proveedores.

Existen proveedores con los que se ha realizado alianzas estratégicas, esto permite que la empresa pueda negociar un precio fijo en el tiempo, mejorando sus márgenes de comercialización.

3.1.3.5. Competencia.

Existen muchos competidores con una gran fortaleza, sin embargo, se tiene la posibilidad de brindar un servicio integral dado que se ofrece infraestructura física y de telecomunicaciones, sistemas de seguridad electrónica, consultoría, internet y otros servicios, pensando en todos los segmentos de este tipo de negocio.

3.2. Direccionamiento estratégico

Representa los componentes claves que conformaran las estrategias empresariales. (Kaplan & Norton, 2004)

Los temas estratégicos para la empresa que fueron escogidos como objetos de estudio se derivan del Análisis FODA, Stakeholders, las 5 Fuerzas de Porter, declaraciones de la visión y visión.

3.2.1. Misión

Anterior

Implementar tecnología innovadora a más personas y más empresas a nivel nacional.

Nueva

Brindar soluciones tecnológicas a hogares y empresas a nivel nacional, agregándole valor, a través de un equipo altamente capacitado, contado con proveedores aliados.

3.2.2. Visión

Anterior

Ser una empresa pionera a nivel nacional comprometida en brindar soluciones tecnológicas, buscando mejora continua e innovación con responsabilidad y trabajo en equipo.

Nueva

Ser líder y referente del servicio de soluciones tecnológicas a nivel nacional e internacional.

3.2.3. Valores

La empresa objeto de estudio tiene por valores corporativos los siguientes:

- Calidad
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Adaptación al cambio
- Creatividad

Tabla 5 Matriz de valores organizacionales

CLAVE DE CALIFICACIÓN		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS									TOTAL	ELECCIÓN									
3 Alta	2 Media	OPERATIVOS	VENTAS	LIQUIDEZ	CLIENTE	DEL NEGOCIO	CLIENTES	SERVICIO	CONTINUA	PERSONAL											
1 Baja	0 Ninguna																				
VALORES	CALIDAD										3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	1
	COMUNICACIÓN										2	2	0	3	3	2	3	3	3	21	3
	TRABAJO EN EQUIPO	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2									
	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	2	2	2	2	2	2	2	3	3	20	4									
	CREATIVIDAD	3	3	1	2	2	3	1	1	1	17	5									
TOTAL		13	13	8	13	13	13	12	12	12											
COBERTURA		3	1	5	1	1	1	4	2	2											

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Los valores son un elemento intrínseco en cada individuo, las organizaciones declaran como suyos estos valores que esperan sean el camino por el cual la empresa alcanzara su visión y la consecución de su misión, el valor que obtiene mayor puntuación es el de calidad que al cubrir la mayoría de los objetivos estratégicos agrega valor, el trabajo en equipo permitirá un ambiente laboral adecuado para la ejecución de los procesos. (Ambriz, 2011)

3.2.4. Políticas

Conforme a los resultados de los cuestionarios realizados a la compañía se identificó que no cuentan con un manual de políticas ni procedimientos formalmente documentados.

3.2.5. Mapa de Proceso

Considerando los procesos claves, se propone el siguiente mapa de proceso:

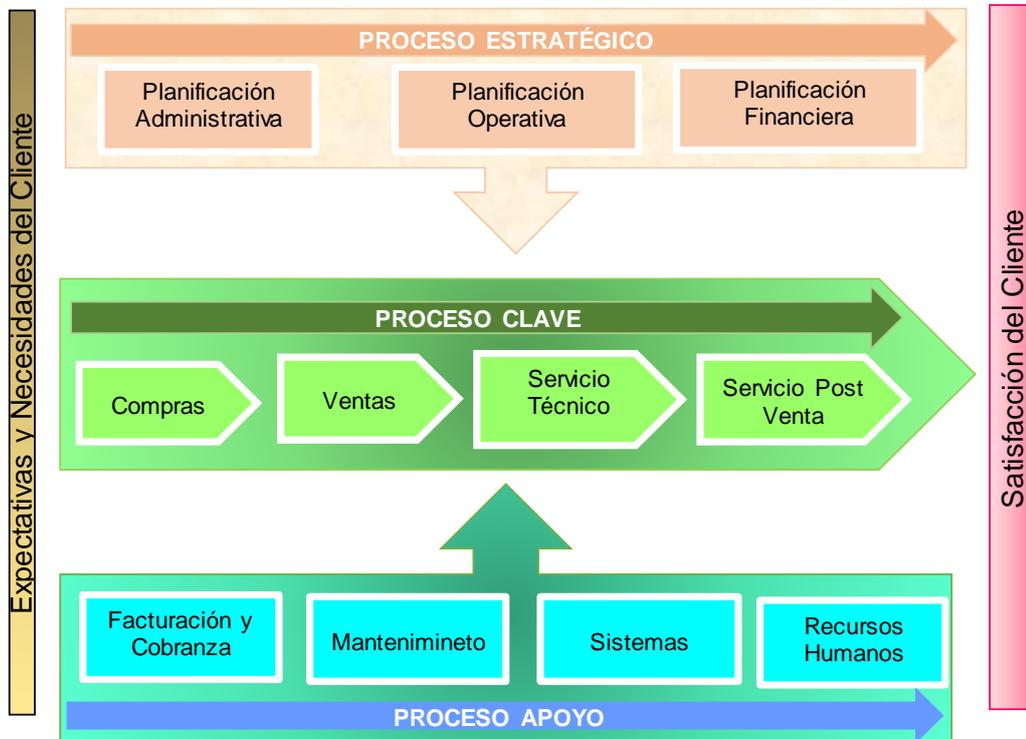


Figura 13 Mapa de proceso

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.2.6. Macro Objetivos Estratégico

Los Objetivos Estratégicos representan los elementos primordiales que formarán la estrategia empresarial. (Kaplan & Norton, 2008)

Los Macros Objetivos Estratégicos para el estudio de la organización seleccionada serán los siguientes:

- Alcanzar un 10% del mercado ecuatoriano
- Aumentar la rentabilidad en un 30 %

La visión, valores y misión formarán parte del plan estratégico organizacional.

Tabla 6 Cuadro de los marco objetivos estratégicos

CUADRO DE LOS MACROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
MACRO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA	
Incrementar el 10% anual en el mercado.	Participación en el mercado	(reporte trimestral del año actual- reporte trimestral del año anterior)/ reporte trimestral del año anterior	
Obtener una rentabilidad de un 30%	Rentabilidad	((ventas totales-costo de venta)/ventas totales) x100	

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Tabla 7 Ficha del indicador macro objetivo participación

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Participación de Mercado	Nº	MO 1
Objetivo:	Incrementar el 10% anual en el mercado		
Métrica	(reporte trimestral del año actual- reporte trimestral del año anterior)/ reporte trimestral del año anterior		
Responsable:	Gerente General		
Fuente de Captura	Reporte de ARCOTEL		
Frecuencia de Medición:	Semestral	Unidad	%

Mínimo	9%	Máximo	10%	Meta	10%	Tendencia	Arriba

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		>
9%	9%	10%	10%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Tabla 8 Ficha del indicador macro objetivo rentabilidad

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Rentabilidad	N°	MO 2
Objetivo:	Obtener una rentabilidad de un 30%		
Métrica	$((\text{ventas totales} - \text{costo de venta}) / \text{ventas totales}) \times 100$		
Responsable:	Jefe Administrativo		
Fuente de Captura	Informes de Ventas mensuales – Facturaciones		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Unidad	%

Mínimo	27%	Máximo	30%	Meta	30%	Tendencia	Arriba
--------	-----	--------	-----	------	-----	-----------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	Entre		>
27%	27%	30%	30%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3. Sistema de control de gestión - Cuadro de mando integral (BSC)

3.3.1. Propuesta de Valor

Corresponde a la promesa que hace la Compañía a sus clientes, que se ha definido como: ayudar a los clientes a controlar y minimizar los riesgos, permitiendo garantizar la continuidad de sus negocios.

3.3.2. Perspectivas del Balanced Scorecard

La principal ventaja de la metodología es que no se reduce solamente a una perspectiva, sino que las considera simultáneamente, y las relaciones entre ellas, De este modo se establece una cadena causa-efecto que admita tomar las iniciativas necesarias. El enlace de las 4 perspectivas son:

3.3.2.1. Perspectiva Financiera

Se centra en crear un valor para el accionista, también en crear índices para obtener un alto rendimiento, mantenimiento del negocio y garantía de crecimiento fijando los objetivos financieros:

- Disminuir costos operativos en un 2% mensual
- Incrementar las ventas en un 3% mensual
- Aumentar liquidez en un 10% anual

Los indicadores que permiten responder a los objetivos estratégicos dándonos rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista son:

- Índice de disminución del costo
- Índice de ventas
- Índice de liquidez

3.3.2.2. Perspectiva de Clientes

La proposición de valor que plantea la compañía va ligada con la satisfacción de clientes. La propuesta de valor involucra diversas variables en las que no solo se considera la calidad y precio sino otros aspectos como el tiempo de respuesta y posicionamiento de la marca.

La administración ha definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Satisfacción del cliente en un 95%.
- Incremento del número de consumidores en un 3% mensual.
- Mantener un portafolio de clientes.

La forma de medir estos objetivos podría ser:

- Encuestas de satisfacción.
- Ratio de desarrollo de la clientela
- Fidelidad del cliente.

3.3.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

Al analizar la cadena de valor se determinó la planificación de procesos e indicadores permitirán evaluar los objetivos y los resultados obtenidos darán la posibilidad de mejorar los procesos haciéndolos más efectivos, tomando las fortalezas y oportunidades existentes permitiendo la mejora continua en cuanto a la innovación de los procesos. El tener procesos plenamente identificados, controlados y eficientes permite cumplir las necesidades a satisfacción de los clientes. El cumplir los procesos y hacer un uso adecuado de los activos permite tener mejores resultados económicos, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Teniendo los siguientes objetivos:

- Cumplimiento de los tiempo de contrato en un 95%
- Documentar los procedimientos en un 100%.
- Atender reclamos satisfactoriamente en un 95%.

Los indicadores de esta perspectiva:

- Nivel de calidad
- Procesos documentados
- Números de quejas recibidas

3.3.2.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento.

Al examinar los procesos se observó que el personal no cuenta con capacitación continua e incentivos mejorando la competencia del personal creando un clima cultural que permita desplegar la gestión, agregando valor.

Se definieron los siguientes objetivos:

- Capacitación continua.
- Motivación del personal.

Una forma de medir esta perspectiva incluyen:

- Indicador de capacitación
- Satisfacción del Personal

3.3.3. Matriz de cobertura de objetivos estratégicos.

Se han definido los objetivos estratégicos relacionados con la visión, misión, propuesta de valor, los valores organizacionales y los Stakeholders declarados por la compañía. Cuando se ha determinado cual es el impacto de los objetivos estratégicos relacionados con los macroobjetivos, entendiendo que estos no cambian dado que son considerados a largo plazo.

Tabla 9 Objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Finanzas	Disminuir costos operativos
	Incrementar las ventas
	Incrementar la liquidez
Clientes	Satisfacción del cliente
	Aumentar el número de clientes
	Mantener la cartera actual del negocio
Procesos	Cumplimiento de los tiempos de contrato
	Automatización de la información
	Atender los reclamos satisfactoriamente
Formación y capacitación	Capacitación continua
	Motivar al personal

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.4. Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas Causa-Efecto.

En la empresa la estrategia se visualiza de manera sencilla al elaborar el mapa obteniendo de manera clara y en consenso con respecto a la estrategia y los objetivos que van encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se lo conoce como rutas causa-efecto. En la figura siguiente se observa el mapa estratégico causa efecto, el que describe la ruta a través de las perspectivas permitiendo la consecución de los macro objetivos teniendo a todos los involucrados de la organización satisfechos como los son los accionistas, clientes, proveedores, colaboradores y entes reguladores.

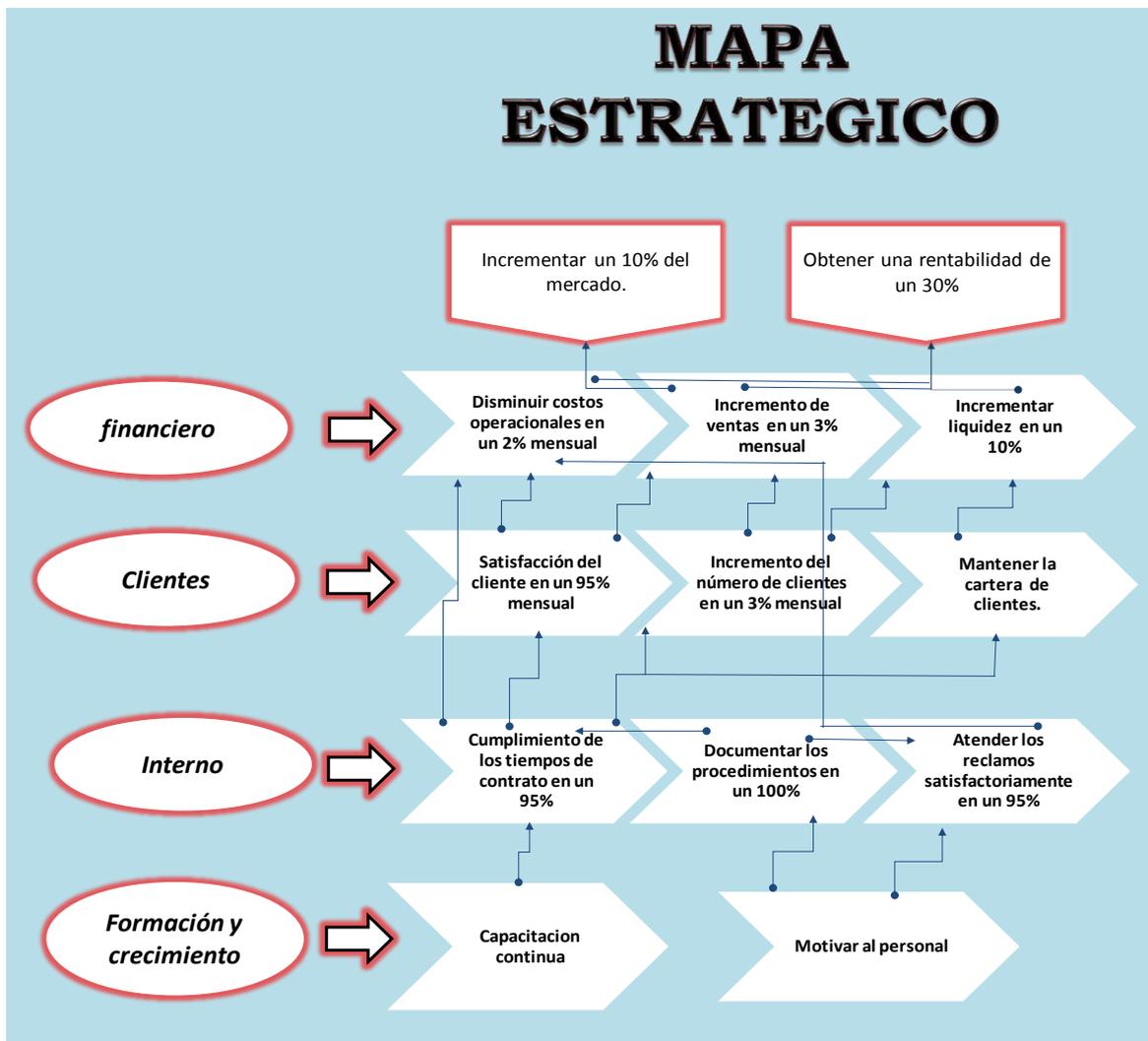


Figura 14 Causa – Efecto

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5. Indicadores de gestión estratégica

Al elaborar las métricas con las que se han de evaluar la gestión pueden ser índices, series estadísticas, valores, unidades, entre otros. El poder leer los resultados cuantitativos del comportamiento del desempeño de la compañía o una de sus partes, cuya medida al ser contrastada con las metas establecidas, puede estar indicando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Este proceso debe ir acompañado de líderes comprometidos con los resultados de sus objetivos e indicadores, adicional de una herramienta que les permitan documentar los resultados inaceptables para tomar medidas correctivas y hacer seguimiento. (Buenaño & Tibán, 2015)

Tabla 10 Cuadro de los objetivos estratégicos

CUADRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA
FINANCIERA	Disminuir costos operacionales en un 2%	Indice disminucion costos mensuales	$\frac{\text{Total Costos mes actual}}{\text{Total Costos del mes anterior}} -1$
		Indice disminucion costos Anuales	$\frac{\text{Total Costos año actual}}{\text{Total Costos del año anterior}} -1$
	Cumplimiento del presupuesto en un 98%	Indicador de presupuesto	$\frac{\text{Total de presupuesto ejecutado}}{\text{Total de presupuesto planeado}}$
	Incremento de venta en un 3%	Indice incremento ventas mensuales	$\frac{\text{Total ventas mes actual}}{\text{Total ventas del mes anterior}} -1$
		Indice incremento ventas anuales	$\frac{\text{Total ventas año actual}}{\text{Total ventas del año anterior}} -1$
	Incrementar liquidez en un 10%	Indicador de recaudado	$\frac{\text{Total recaudado cartera actual}}{\text{Total recaudado de cartera del mes anerior}} -1$
Indicador de liquidez		$\frac{\text{Caja, Bancos}}{\text{Pasivos corrientes}}$	
CLIENTES	Satisfacción del cliente en un 95%	Encuesta de satisfacción	$\frac{\text{Clientes satisfechos en la encuesta de satisfacción}}{\text{Total de clientes encuestados}}$
	Incremento del número de clientes en un 3% anual	Ratio de desarrollo de la clientela	$\frac{\text{Numero de clientes actuales}}{\text{Total de clientes año anterior}} -1$
	Mantener la cartera de clientes	Fidelidad de clientes	# de nuevos clientes al mes
PROCESOS INTERNOS	Cumplimiento de los tiempos de contrato en un 95%	Nivel de Calidad	$\frac{\text{Total del servicio cumplido satisfactoriamente}}{\text{Total del servicio}}$
	Documentar los procedimientos en un 100%	Procesos documentados	$\frac{\text{\# de procesos que documentados}}{\text{\# de procesos}}$
	Atender los reclamos satisfactoriamente en un 95%	Número de quejas recibidas	$\frac{\text{\# quejas satisfactoriamente resueltas}}{\text{\# quejas totales al mes}}$
FORMACIÓN	Capacitación Continua	Indicador de capacitación	$\frac{\text{Total de capacitaciones brindadas}}{\text{Total de capacitaciones Planificadas}}$
		Indicador de empleados capacitados	# empleados capacitados en el año /#de empleados planificados a capacitar
	Motivar al personal	Nivel de satisfacción del personal	$\frac{\text{Total del personal Satisfecho}}{\text{Total del Personal}}$

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.1. Perspectiva financiera

3.3.5.1.1. Disminución costos mensuales.

Los costos juegan un papel fundamental en la empresa, por lo cual es necesario poder medirlo en el sistema de calidad. El indicador permite medir el comportamiento mensual y anual de los costos en los que incurre la compañía, y son indicadores muy utilizados en el momento de medición de productividad y eficiencia en la empresa. (Andi, 2015)

Tabla 11 Ficha del indicador de costos mensuales

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Índice disminución costos mensuales			N°	1		
Objetivo:	Disminuir costos operacionales en un 2%						
Métrica	(Total costos mes actual / Total costos del mes anterior) / -1						
Responsable:	Asistente de contabilidad						
Fuente de Captura	Informe de costos mensuales						
Frecuencia de Medición:	Mensual			Unidad	Porcentaje		
Mínimo	1%	Máximo	2%	Meta	2%	Tendencia	Arriba

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
< 1%	entre 1% 2%	> 2%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.1.2. Indicador de presupuesto.

La elaboración del presupuesto consta de las proyecciones que se plantean realizar a lo largo de un año, por lo cual es necesario poder llevar un control y medición por medio de presupuestos anteriores con la finalidad de que las proyecciones futuras se ajusten lo más cercano posible a lo estimado.

Tabla 12 Ficha del indicador de presupuesto

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Indicador de presupuesto	N°	2
Objetivo:	Cumplimiento del presupuesto en un 98%		
Métrica	Total de presupuesto ejecutado / Total de presupuesto planeado		
Responsable:	Técnico Planificador		
Fuente de Captura	Informe de presupuesto anual		
Frecuencia de Medición:	Anual	Unidad	Porcentaje

Mínimo	95%	Máximo	100%	Meta	98%	Tendencia	Arriba
---------------	-----	---------------	------	-------------	-----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		>
95%	95%	99%	100%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.1.3. Indicador de incremento de ventas mensuales y anuales.

Este indicador expresa la evolución de las ventas mes a mes, así como también de un año a otro, siendo otro de los indicadores financieros más usados para la toma de decisiones por parte de los accionistas.

Tabla 13 Ficha del indicador incremento de ventas mensuales

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Índice de incremento de ventas mensuales	N°	4
Objetivo:	Incremento de las ventas en un 3%		
Métrica	(Total de ventas del mes actual / Total de ventas del mes anterior) -1		
Responsable:	Ejecutivo de ventas		
Fuente de Captura	Informe mensual de ventas		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Unidad	Porcentaje

Mínimo	1%	Máximo	>3%	Meta	3%	Tendencia	Arriba
---------------	----	---------------	-----	-------------	----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	entre	>
1%	1% 3%	3%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Tabla 14 Ficha del indicador incremento de ventas anuales

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Índice de incremento de ventas anuales	N°	5
Objetivo:	Incremento de las ventas en un 3%		
Métrica	(Total de ventas del año actual / Total de ventas del año anterior) -1		
Responsable:	Ejecutivo de ventas		
Fuente de Captura	Informe anual de ventas		
Frecuencia de Medición:	Anual	Unidad	Porcentaje

Mínimo	1%	Máximo	>3%	Meta	3%	Tendencia	Arriba
---------------	----	---------------	-----	-------------	----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	entre	>
1%	1% 3%	3%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.1.4. Indicador de recaudo

El indicador de recaudo indica el porcentaje que se recaudó o se dejó de recaudar en la empresa en un determinado periodo. (Aguilar, 2012)

Tabla 15 Ficha del indicador recaudo

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Indicador de recaudo	N°	6
Objetivo:	Incrementar liquidez en un 10%		
Métrica	$(\text{Total recaudado mes actual} / \text{total recaudado mes anterior}) - 1$		
Responsable:	Asistente de cobranzas		
Fuente de Captura	Informe de recaudación mensual		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Unidad	Porcentaje

Mínimo	5%	Máximo	>10%	Meta	10%	Tendencia	Arriba
---------------	----	---------------	------	-------------	-----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		>
5%	5%	10%	10%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.1.5. Indicador de liquidez

Es un indicador valioso para la toma de decisiones, ya que permite saber la capacidad que posee la compañía para solventar sus pagos a corto plazo. Mientras mayor sea este indicador, mayor es la probabilidad que la empresa pueda pagar sus deudas.

Tabla 16 Ficha del indicador de liquidez

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Indicador de liquidez	N°	7
Objetivo:	Incrementar liquidez en un 10%		
Métrica	(Caja Bancos) / Pasivos corrientes		
Responsable:	Gerente General		
Fuente de Captura	Balance General		
Frecuencia de Medición:	Anual	Unidad	Porcentaje

Mínimo	95%	Máximo	>98%	Meta	98%	Tendencia	Arriba
---------------	-----	---------------	------	-------------	-----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		>
95%	95%	98%	98%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.2. Perspectiva clientes

3.3.5.2.1. Indicador de satisfacción

Al ser una empresa de servicio, es necesario conocer si el servicio brindado llena todas las expectativas de los clientes. Por lo cual, el presente indicador mide el total de clientes satisfechos sobre el total de clientes encuestados con la finalidad de tomar medidas con respecto a los servicios que se están brindando.

Tabla 17 Ficha del indicador de satisfacción

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Encuesta de satisfacción	N°	8
Objetivo:	Satisfacción del cliente en un 95%		
Métrica	Clientes satisfechos en la encuesta/ Total de clientes encuestados		
Responsable:	Representante de la dirección		
Fuente de Captura	Encuesta de satisfacción Trimestral		
Frecuencia de Medición:	Trimestral	Unidad	Porcentaje

Mínimo	90%	Máximo	95%	Meta	95%	Tendencia	Arriba
---------------	-----	---------------	-----	-------------	-----	------------------	--------

Inaceptable	Acceptable	Excepcional
<	entre	>
90%	90% 95%	95%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.2.2. Indicador número total de clientes y fidelidad de clientes

El número total de clientes es un indicador aleatorio debido a que el número de clientes que sumará la empresa periodo a periodo depende de diversos factores, como el precio, demanda, accesibilidad de servicios en el mercado, entre otros, este influye en el comportamiento del indicador de fidelidad de clientes. Es muy importante poder captar y llegar a las metas propuestas como se lo establece en el indicador, ya que de los clientes depende la operatividad a largo plazo de la empresa.

Tabla 18 Ficha del indicador de ratio de la clientela

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Ratio de desarrollo de la clientela	N°	9
Objetivo:	Incremento del número de clientes en un 3% anual		
Métrica	(Número de clientes del presente año / Número de clientes del año anterior) -1		
Responsable:	Jefe Administrativo		
Fuente de Captura	Cartera de clientes		
Frecuencia de Medición:	Anual	Unidad	Porcentaje

Mínimo	1%	Máximo	≥ 3%	Meta	3%	Tendencia	
---------------	----	---------------	------	-------------	----	------------------	--

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		>
1%	1%	3%	3%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Tabla 19 Ficha del indicador de fidelidad de clientes

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Fidelidad de clientes	N°	10
Objetivo:	Mantener la cartera de clientes		
Métrica	# de nuevos clientes al mes		
Responsable:	Jefe Administrativo		
Fuente de Captura	Cartera de clientes		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Unidad	Numero

Mínimo	1	Máximo	≥ 3	Meta	3	Tendencia	Arriba
---------------	---	---------------	-----	-------------	---	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		>
0	1	3	3

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.3. Perspectiva de procesos internos

3.3.5.3.1. Indicador de nivel de calidad

Mide la calidad de los servicios brindado a los usuarios por medio de una encuesta de satisfacción que se realiza a cada usuario que contrata los servicios de la empresa. La fórmula utilizada es el total de servicio cumplido satisfactoriamente al mes sobre el total de servicio brindado al mes.

Tabla 20 Ficha del indicador nivel de calidad

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Nivel de calidad	N°	11
Objetivo:	Cumplir los tiempos de contrato en un 95%		
Métrica	Total del servicio cumplido satisfactoriamente al mes / Total del servicio brindado al mes		
Responsable:	Jefe de proyectos		
Fuente de Captura	Informe mensual de calidad del servicio		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Unidad	Porcentaje

Mínimo	90%	Máximo	100%	Meta	95%	Tendencia	Arriba
---------------	-----	---------------	------	-------------	-----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		=
90%	90%	99%	100%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.3.2. Procesos documentados

Brinda información sobre el cumplimiento de los procedimientos y su documentación en la empresa, este indicador se evalúa por medio de una lista de documentos que posee cada departamento.

Tabla 21 Ficha del indicador procesos documentados

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Procesos documentados	N°	12
Objetivo:	Documentar los procedimientos en un 100%		
Métrica	Numero de procesos documentados / Número total de procesos		
Responsable:	Jefe de proyectos		
Fuente de Captura	Lista maestra de procesos documentados		
Frecuencia de Medición:	Semestral	Unidad	Porcentaje

Mínimo	95%	Máximo	100%	Meta	100%	Tendencia	Arriba
---------------	-----	---------------	------	-------------	------	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		=
95%	95%	99%	100%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.3.3. Indicador del número de quejas atendidas satisfactoriamente

El presente indicador evalúa el número de quejas que son atendidos en un tiempo oportuno y de forma satisfactoria, dando solución a las inquietudes y problemas que presenten los usuarios con respecto a los servicios de la empresa.

Tabla 22 Ficha del Indicador del número de quejas atendidas satisfactoriamente

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Número de quejas recibidas	N°	13
Objetivo:	Atender los reclamos satisfactoriamente en un 95%		
Métrica	Número de quejas satisfactoriamente resueltas al mes / Número de quejas totales al mes		
Responsable:	Jefe de proyectos		
Fuente de Captura	Listado de incidencias de servicio		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Unidad	Porcentaje

Mínimo	90%	Máximo	100%	Meta	95%	Tendencia	Arriba
---------------	-----	---------------	------	-------------	-----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		=
90%	90%	99%	100%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.4. Perspectiva de formación y crecimiento

3.3.5.4.1. Indicador de capacitación y de empleados capacitados.

El indicador de empleados capacitados es fundamental en la empresa, ya que permite conocer el porcentaje de los empleados que han asistido a cursos, seminarios y talleres referentes a cada área de la empresa, con la finalidad de tomar decisiones en el fortalecimiento del personal.

Este indicador va de la mano con el indicador de capacitaciones debido a que a inicio de cada año se realiza el plan de capacitaciones en las empresas y por medio de este indicador permite si se está o no cumpliendo adecuadamente la planificación.

Tabla 23 Ficha del Indicador de capacitación

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Indicador de capacitación	N°	14
Objetivo:	Capacitación continua		
Métrica	(Total de capacitaciones brindadas) / Total de capacitaciones planificadas		
Responsable:	Asistente Administrativo		
Fuente de Captura	Planificación de capacitaciones trimestrales		
Frecuencia de Medición:	Trimestral	Unidad	Porcentaje

Mínimo	90%	Máximo	100%	Meta	95%	Tendencia	Arriba
---------------	-----	---------------	------	-------------	-----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		=
90%	90%	99%	100%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Tabla 24 Ficha del Indicador de empleados capacitados al año

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Indicador de empleados capacitados al año	N°	15
Objetivo:	Capacitación continua		
Métrica	Número de empleados capacitados en el año / Número de empleados planificados a capacitar en el año		
Responsable:	Asistente Administrativo		
Fuente de Captura	Listado anual de capacitaciones		
Frecuencia de Medición:	Anual	Unidad	

Mínimo	90%	Máximo	100%	Meta	95%	Tendencia	Arriba
---------------	-----	---------------	------	-------------	-----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		=
90%	90%	99%	100%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.5.4.2. Nivel de satisfacción del personal

Es uno de los indicadores más importantes, dado que los empleados son la pieza fundamental en el progreso de las actividades de la compañía, por lo cual medir su nivel de satisfacción es muy importante para evaluar los puntos fuertes y débiles para posteriormente poder tomar acciones preventivas y correctivas con respecto a la satisfacción del personal.

Tabla 5 Ficha del Indicador Nivel de satisfacción del personal

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Nivel de satisfacción del personal	N°	16
Objetivo:	Motivación al personal		
Métrica	Total del personal satisfecho / Total del personal		
Responsable:	Asistente Administrativo		
Fuente de Captura	Encuesta de satisfacción del personal		
Frecuencia de Medición:	Anual	Unidad	Porcentaje

Mínimo	95%	Máximo	100%	Meta	98%	Tendencia	Arriba
---------------	-----	---------------	------	-------------	-----	------------------	--------

Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	entre		=
95%	95%	99%	100%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.6. Tablero de control

Este tablero de control que se muestra a continuación posee los principales indicadores utilizados para la planificación estratégica y para el diseño de un sistema de control de gestión para la entidad en la cual estamos planteando el proyecto. El tablero le permitirá a toda la organización y en particular a la gerencia entender visualmente los resultados categorizados mediante los colores del semáforo expresando de color rojo resultados inaceptables, de color amarillo los aceptables y de verde cuando se obtiene un resultado excepcional.

Tabla 25 Tablero de control

Perspectivas	Indicador	Métrica	Mínimo	Máximo	Meta	Año 2017											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FINANCIERA	Índice disminución costos mensuales	(Total Costos mes actual / Total Costos del mes anterior) -1	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%					
	Índice disminución costos Anuales	(Total Costos año actual / Total Costos del año anterior)-1	1%	2%	2%												3%
	Indicador de presupuesto	Total de presupuesto ejecutado / Total de presupuesto planeado	95%	100%	95%												99%

Perspectivas	Indicador	Métrica	Mínimo	Máximo	Meta	Año 2017											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FINANCIERA	Índice incremento ventas mensuales	(Total ventas mes actual / Total ventas del mes anterior) -1	1%	3%	3%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	2%					
	Índice incremento ventas anuales	(Total ventas año actual / Total ventas del año anterior) -1	1%	3%	3%												12%
	Indicador de recaudado	(Total recaudado cartera actual / Total recaudado de cartera del mes anterior)-1	5%	10%	10%	1%	6%	6%	8%	8%	10%	12%					
	Indicador de liquidez	Caja, Bancos / Pasivos corrientes	95%	98%	98%						98%						
CLIENTE	Encuesta de satisfacción	Cientes satisfechos en la encuesta de satisfacción / Total de clientes encuestados	90%	100%	95%			100%			100%						

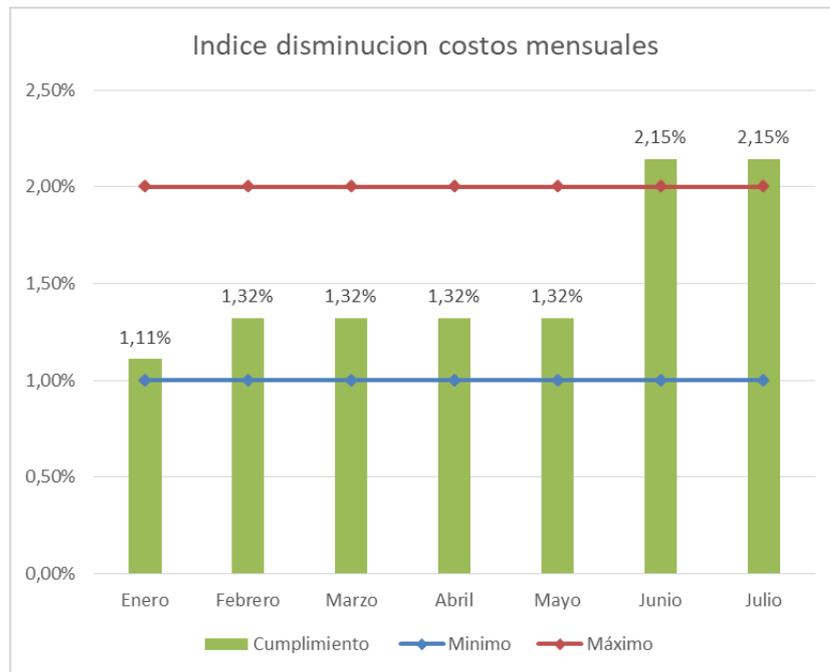
Perspectivas	Indicador	Métrica	Mínimo	Máximo	Meta	Año 2017											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
CLIENTE	Ratio de desarrollo de la clientela	(Número de clientes actuales / Total de clientes año anterior) -1	1%	3%	3%												45%
	Fidelidad de clientes	# de nuevos clientes al mes	1	3	3	1	1	1	2	1	2	5					
PROCESOS INTERNOS	Nivel de Calidad	Total del servicio cumplido satisfactoriamente / Total del servicio	90%	100%	95%	97%	94%	98%	96%	96%	98%	97%					
	Procesos documentados	# de procesos que documentados / # Total de procesos	95%	100%	98%						100%						
	Número de quejas recibidas	# quejas satisfactoriamente resueltas / # quejas totales al mes	90%	100%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%					
FORMACIÓN	Indicador de capacitación	Total de capacitaciones brindadas / Total de	90%	100%	95%			93%			95%						

Perspectivas	Indicador	Métrica	Mínimo	Máximo	Meta	Año 2017											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
		capacitaciones Planificadas															
	Indicador de empleados capacitados	# empleados capacitados en el año /#de empleados planificados a capacitar	90%	100%	95%												100%
	Nivel de satisfacción del personal	Total del personal Satisfecho / Total del Personal	95%	100%	98%												100%

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.7. Gráficas de Tendencia

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Índice disminución costos Mensuales	Unidad	%
Métrica indicador	(Total Costos mes actual / Total Costos del mes anterior)-1	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mínimo	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Máximo	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Cumplimiento	🟡 1,11%	🟡 1,32%	🟡 1,32%	🟡 1,32%	🟡 1,32%	🟢 2,15%	🟢 2,15%
Costo mensual	\$ 35.570,93	\$ 35.100,00	\$ 34.635,30	\$ 34.176,76	\$ 33.724,29	\$ 33.000,81	\$ 32.292,85

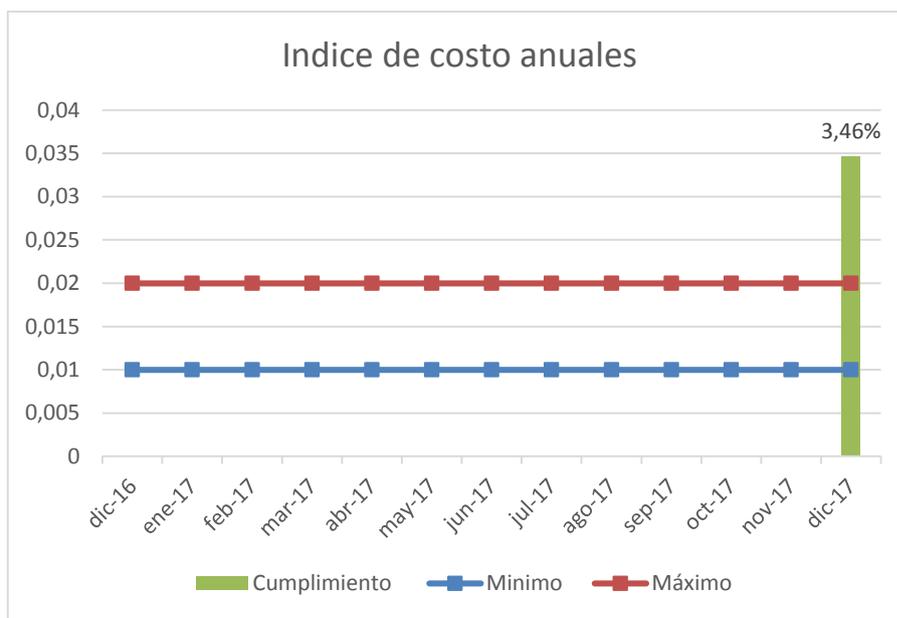
Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	Entre		>
1%	1%	2%	2%

Figura 15 Gráfica de tendencia “indicador disminución de Costos mensuales”

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La figura 15 muestra cómo a medida que se implementa el sistema de control de calidad los el indicador de disminución de costos aumenta, es decir la empresa estaría mejorando su nivel de productividad y niveles de liquidez.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Índice disminución costos anual	Unidad	%
Métrica indicador	(Total Costos año actual / Total Costos del año anterior) - 1	Tendencia	Hacia arriba



	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Mínimo	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Máximo	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Cumplimiento													3,46%
Costo mensual	\$ 35.970,93	\$ 35.570,93	\$ 35.100,00	\$ 34.635,30	\$ 34.176,76	\$ 33.724,29	\$ 33.000,81	\$ 32.292,85	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 37.215,83

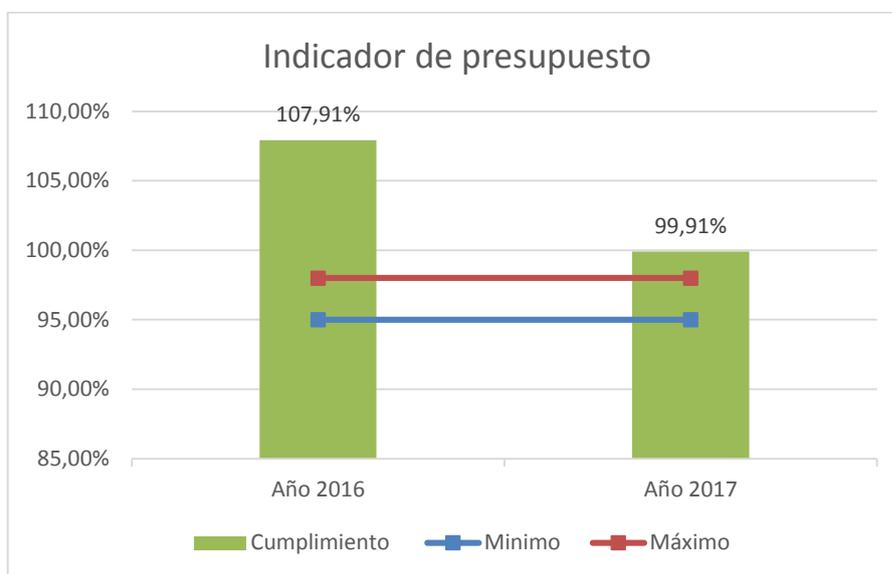
Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	Entre		>
1%	1%	2%	2%

Figura 16 Gráfica de tendencia indicador "diminución de costo anual"

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La figura 16 sigue la misma tendencia que el indicador anterior, al observar una mayor disminución de costos anuales, la empresa estaría optimizando los recursos de producción, reduciendo el nivel de costos de periodos pasado y mejorando su nivel de liquidez.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Indicador de presupuesto	Unidad	%
Métrica indicador	Total de presupuesto ejecutado/Total de presupuesto planeado	Tendencia	Hacia arriba



	Año 2016	Año 2017
Mínimo	95%	95%
Máximo	98%	98%
Cumplimiento	107.91%	99.91%
Ingreso Presupuesto	\$ 400,000.00	\$ 445,000.00
Ingreso Real	\$ 431,651.16	\$ 444,600.69

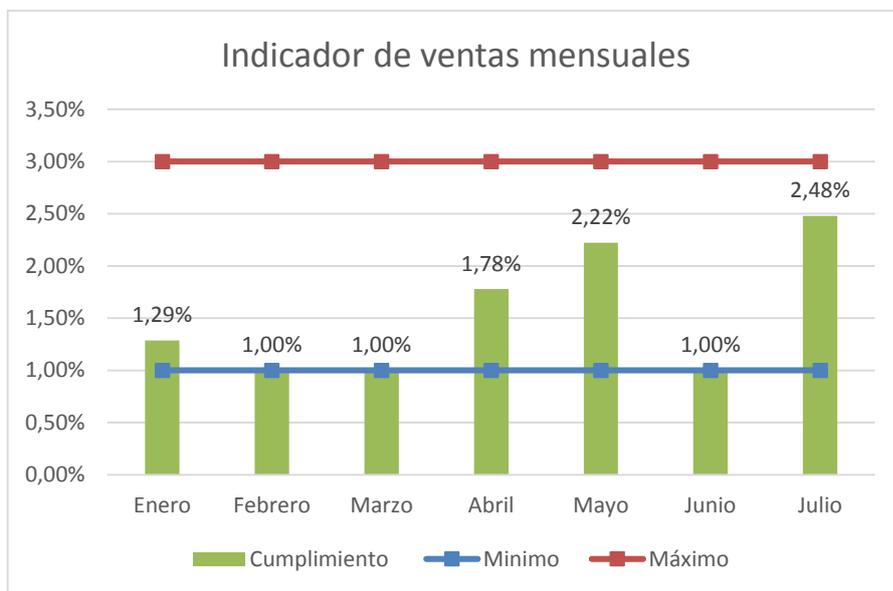
Inaceptable	Acceptable	Excepcional
<	Entre	>
95%	95% 98%	98%

Figura 17 Gráfico de tendencia indicador de presupuesto

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La figura 17 muestra como mejora el cumplimiento del presupuesto anual de la empresa, dado que en el año 2016 se obtuvo un ingreso superior al proyectado en el presupuesto, siendo corregido para el año 2017, la misma que puede definirse como una mejora importante ya que estimaría cifras más cercanas a la realidad, fortaleciendo el control de los estados financieros de la empresa.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Índice incremento ventas mensuales	Unidad	%
Métrica indicador	(Total ventas mes actual/Total ventas del mes anterior)-1	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mínimo	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Máximo	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Cumplimiento	🟡 1,29%	🟡 1,00%	🟡 1,00%	🟡 1,78%	🟡 2,22%	🟡 1,00%	🟡 2,48%
Ingreso mensual	\$ 63.042,19	\$ 63.672,61	\$ 64.309,94	\$ 65.453,04	\$ 66.907,57	\$ 67.576,64	\$ 69.252,41

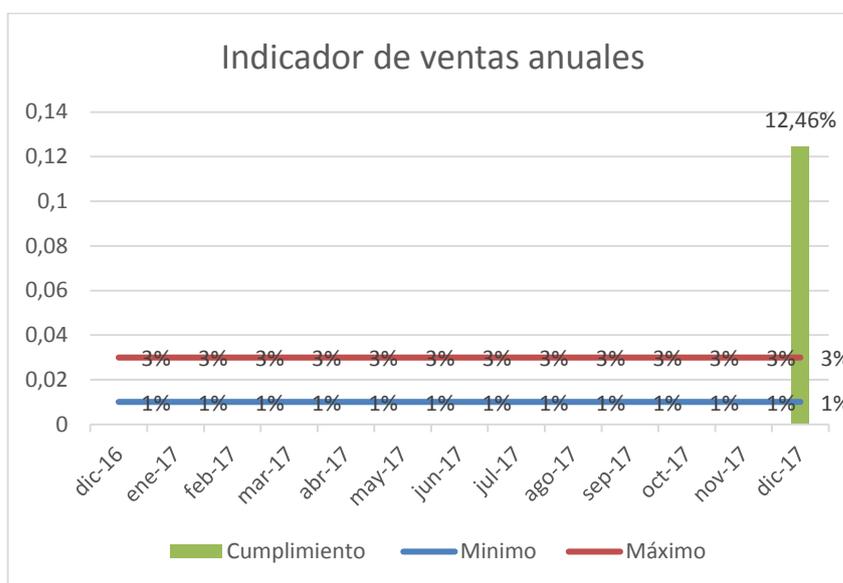
Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	>
1%	1% 3%	3%

Figura 18 Gráfica de tendencia indicador incremento de ventas mensuales

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La figura 18 muestra como las ventas al tomar las estrategias acertadas pueden incrementan en el tiempo, siendo un elemento fundamental para la operatividad de la empresa, sobre todo en el mes de julio donde el indicador muestra su mejor resultado, dado por el seguimiento que realiza el responsable del indicador.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Índice incremento ventas anuales	Unidad	%
Métrica indicador	(Total ventas año actual / Total ventas del año anterior)-1	Tendencia	Hacia arriba



	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Minimo	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Máximo	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Cumplimiento													12,46%
Ingreso mensual	\$ 62.242,09	\$ 63.042,19	\$ 63.672,61	\$ 64.309,94	\$ 65.453,04	\$ 66.907,57	\$ 67.576,64	\$ 69.252,41	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 70.000,00

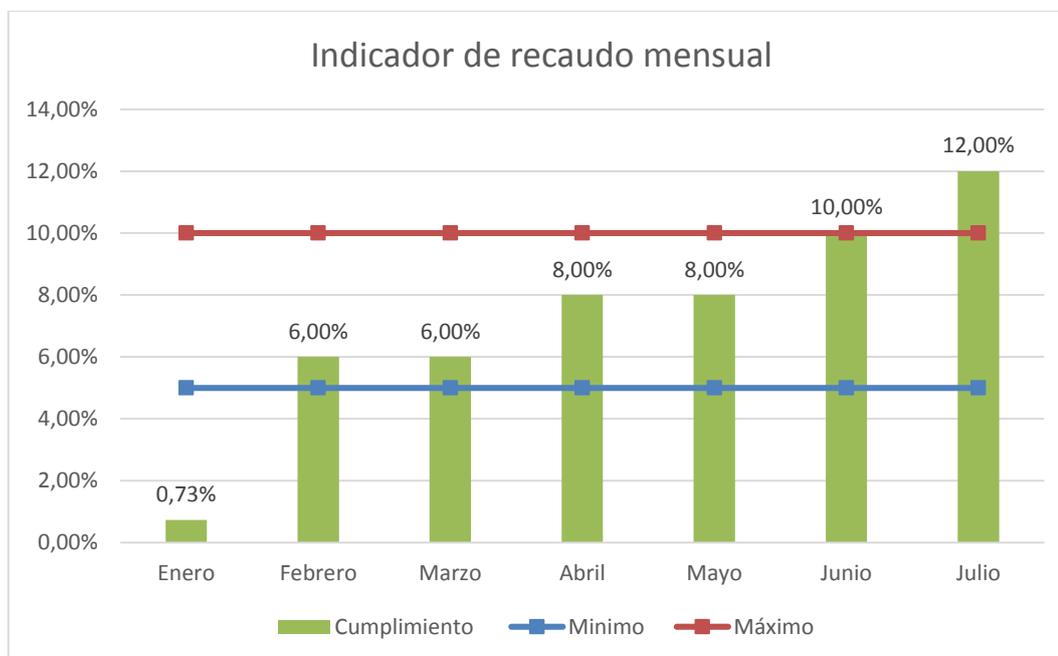
Inaceptable	Acceptable	Excepcional
<	Entre	>
1%	1% 3%	3%

Figura 19 Gráfica de tendencia indicador de incremento de ventas anuales

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La figura 19 refleja el incremento a final de año de las ventas, el cual llega al 12,46%, cifra que sobrepasa lo esperado, lo cual significa que la empresa estaría realizando estrategias de ventas de forma eficaz.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Indicador de recaudado	Unidad	%
Métrica indicador	(Total recaudado cartera actual/ Total recaudado de cartera del mes anterior) -1	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mínimo	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Máximo	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Cumplimiento	🔴 0,73%	🟡 6,00%	🟡 6,00%	🟡 8,00%	🟡 8,00%	🟢 10,00%	🟢 12,00%
Recaudo mensual	\$ 30.119,26	\$ 31.926,42	\$ 33.842,00	\$ 36.549,36	\$ 39.473,31	\$ 43.420,64	\$ 48.631,12

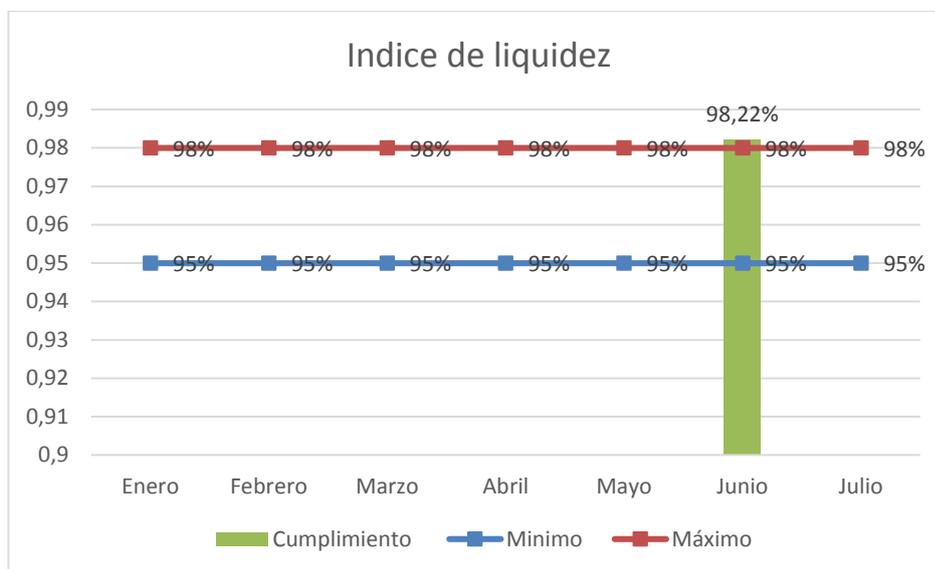
Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	Entre		>
5%	5%	10%	10%

Figura 20 Gráfica de tendencia "indicador de recaudo"

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La recaudación de la empresa se incrementa de forma importante en el tiempo, esto se debe al control de gestión que se ha sugerido, el mismo que ayuda en los procesos internos ordenados y medidas necesarias correctas para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, a julio 2017 la empresa recaudo más de 11% que a inicio de año.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Indicador de liquidez	Unidad	%
Métrica indicador	Caja, Bancos / Pasivos corrientes	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mínimo	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Máximo	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
Cumplimiento						98,22%	
Caja Bancos						\$ 27.600,00	
Pasivos corrientes						\$ 28.100,00	

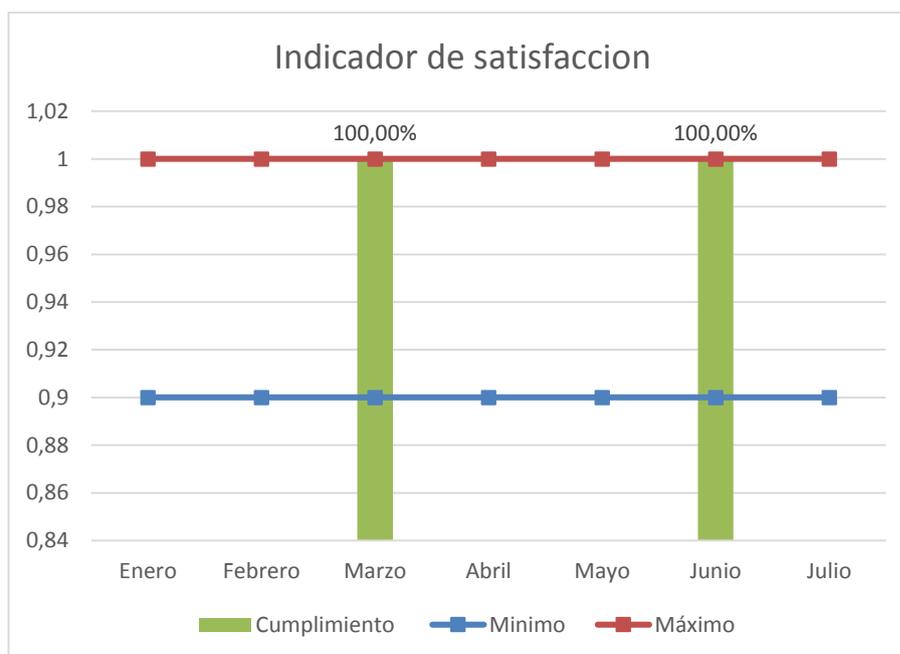
Inaceptable	Aceptable		Excepcional
<	Entre		>
95%	95%	97%	98%

Figura 21 Gráfica de tendencia indicador de liquidez

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

El indicador de liquidez se mide en la empresa cada semestre, en la cual se estable que el porcentaje aceptado por la mismas esta entre 95% y 97%, la empresa actualmente posee un 98.22% de liquidez, considerada como un porcentaje excepcional para los fines de la misma, este resultado también se debe al aumento de ventas y disminución de costos como se observó en las gráficas pasadas.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Encuesta de satisfacción	Unidad	%
Métrica indicador	Cientes satisfechos en la encuesta de satisfacción / Total de clientes encuestados	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mínimo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento			100,00%			100,00%	
Total de clientes satisfecho			50			55	
Total de personas encuestadas			50			55	

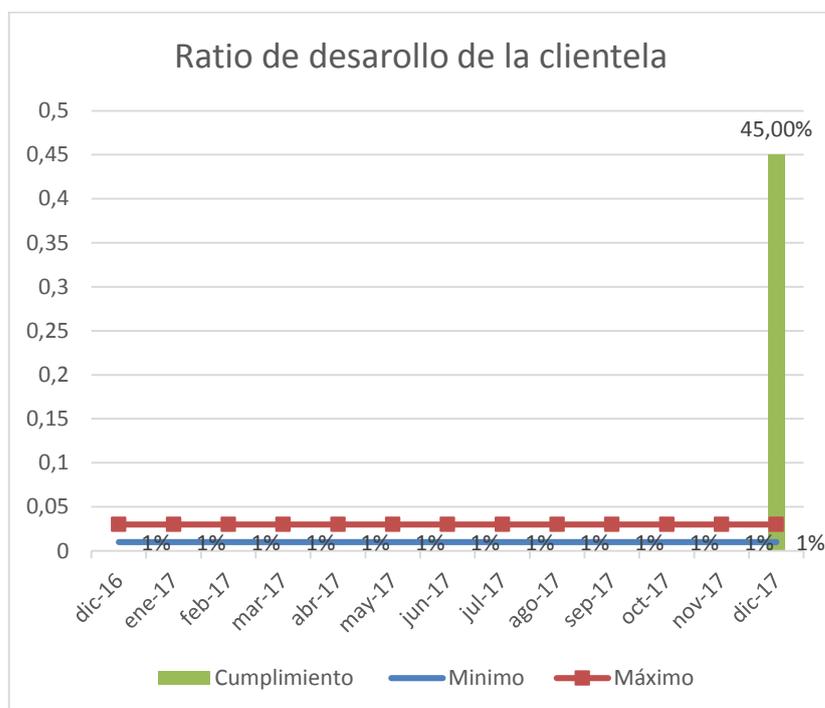
Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	=
90%	90% 99%	100%

Figura 22 Gráfica de tendencia del índice de la encuesta de satisfacción

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La figura 22 muestra que tan satisfecho están los clientes con los servicios que brinda la empresa. Como se puede observar en los dos trimestres en el cual se han efectuado las encuestas, han dado resultados positivos con un porcentaje del 100%.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Ratio de desarrollo de la clientela	Unidad	%
Métrica indicador	(Número de clientes actuales / Total de clientes año anterior) -1	Tendencia	Hacia arriba



	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Mínimo	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Máximo	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Cumplimiento													45,00%
Numero de clientes	20												29

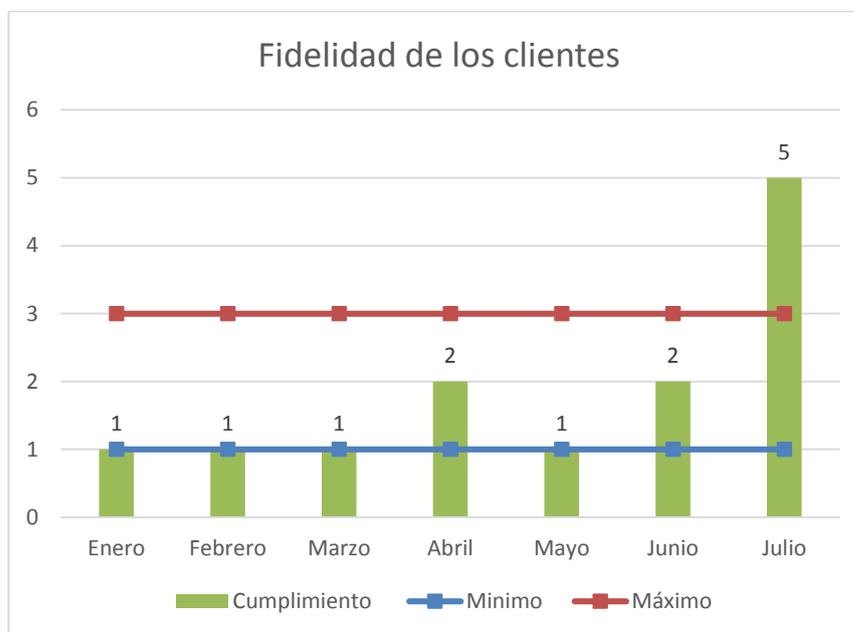
Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	>
1%	1% 3%	3%

Figura 23 Gráfica de tendencia "indicador de desarrollo de la clientela"

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

El desarrollo de la clientela es muy importante para la empresa, debido a que son la fuente de ingresos de la empresa, debido a que son los pilares de ingresos de la empresa, por lo tanto mientras más cliente significa mayor beneficio para la empresa, en el grafico No.23 se puede observar que la empresa incrementa 9 clientes potenciales al año, significando un 45% más que en el 2016.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Fidelidad de clientes	Unidad	%
Métrica indicador	# de nuevos clientes al mes	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	3	3	3	3	3	3
Cumplimiento	1	1	1	2	1	2	5
# de clientes	1	1	1	2	1	2	5

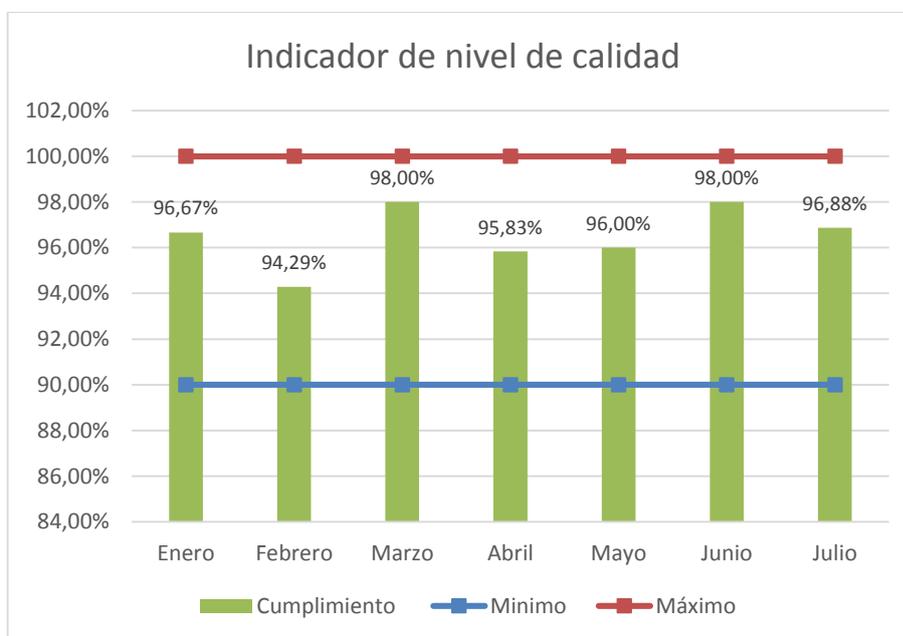
Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	>
1	1 3	3

Figura 24 Gráfica de tendencia del indicador de fidelidad de clientes

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La figura 24 muestra el número de clientes nuevos al mes, de la empresa, desde el inicio del sistema la empresa ha obtenido a julio de 2017 5 clientes, cifra que indica un mayor interés por los usuarios.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Nivel de Calidad	Unidad	%
Métrica indicador	Total del servicio cumplido satisfactoriamente / Total del servicio	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Minimo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento	96,67%	94,29%	98,00%	95,83%	96,00%	98,00%	96,88%
Total de servicio al mes	30	35	50	24	25	50	32
Total de servicio cumplido al mes	29	33	49	23	24	49	31

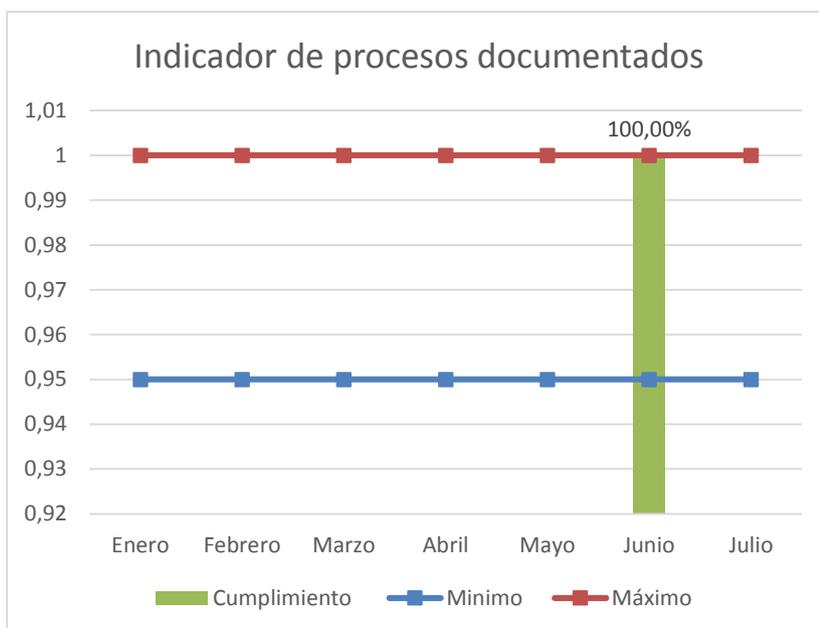
Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	>
90%	90% 100%	100%

Figura 25 Gráfica de tendencia "indicador de calidad"

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

El indicador de calidad es fundamental para el sistema de gestión ya que mide el nivel de satisfacción del servicio que brinda la empresa, en la figura 25 se puede observar que la empresa se encuentra en un nivel aceptable con respecto al cumplimiento de servicios al mes, este se debe a los procesos que se han implementado de forma interna en la empresa.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Procesos documentados	Unidad	%
Métrica indicador	# de procesos que documentados / # total de procesos	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mínimo	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento						100,00%	
# de procesos documentados						25	
# total de procesos						25	

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	>
95%	95% 100%	100%

Figura 26 Gráfica de tendencia "indicador de procesos documentado"

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

El proceso de documentación registra toda la información interna y movimientos de la empresa, por lo que tener la documentación al día es esencial para cumplir con el sistema de control. Según la figura 26, la empresa presenta un indicador al 100% lo cual significa que toda su documentación está completa y actualizada.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Número de quejas recibidas	Unidad	%
Métrica indicador	# quejas satisfactoriamente resueltas / # quejas totales al mes	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mínimo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento	<input checked="" type="checkbox"/> 100,00%						
Número de quejas recibidas al mes	25	25	23	17	17	15	12
Total de quejas resueltas al mes	25	25	23	17	17	15	12

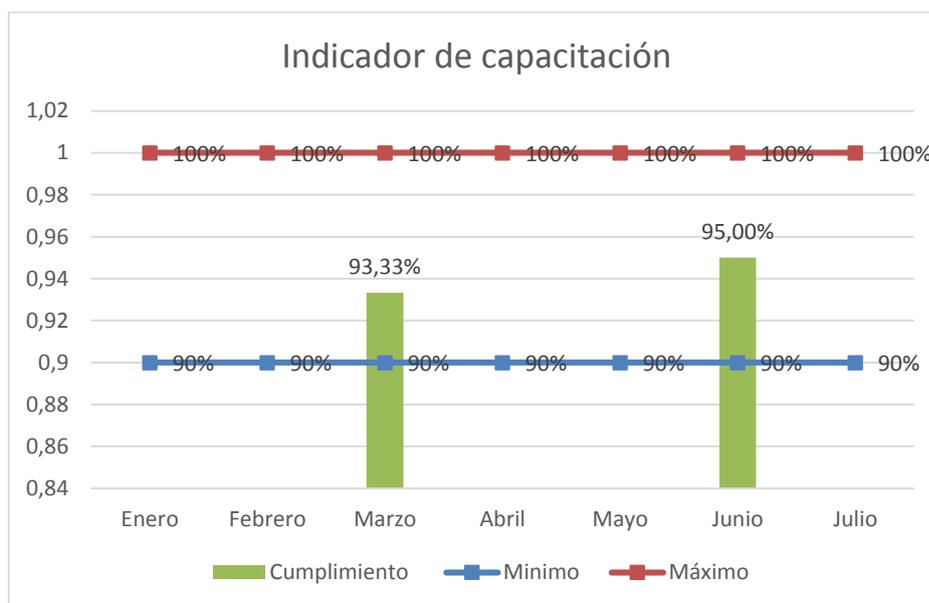
Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	>
90%	90% 100%	100%

Figura 27 Gráfica de tendencia "indicador de quejas recibidas"

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La figura 27 muestra que la empresa por medio del sistema de control de gestión cumple con las necesidades de los clientes mensualmente, especialmente con las quejas sobre los servicios brindados, los cuales son resueltos al 100% como se puede observar en el gráfico.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Indicador de capacitación	Unidad	%
Métrica indicador	Total de capacitaciones brindadas / Total de capacitaciones Planificadas	Tendencia	Hacia arriba



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Minimo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento			93,33%			95,00%	
capacitaciones brindadas			14			19	
Capacitaciones planificada			15			20	

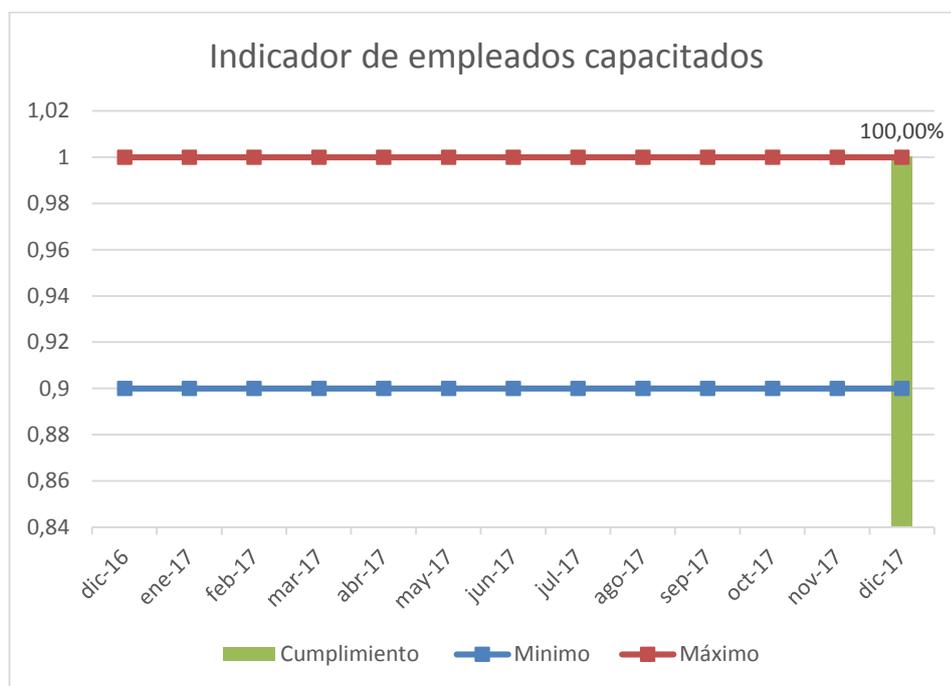
Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	=
90%	90% 99%	100%

Figura 28 Gráfica de tendencia "indicador de capacitación"

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

La figura 28 está enfocada en la capacitación del personal, como se puede observar el número de capacitaciones brindadas se encuentra en el rango aceptado por la empresa, en la cual se puede determinar que se están cumpliendo los objetivos de capacitación y mejorando los conocimientos de los empleados para su respectiva práctica.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Indicador de empleados capacitados	Unidad	%
Métrica indicador	# empleados capacitados en el año /#de empleados planificados a capacitar	Tendencia	Hacia arriba



	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Mínimo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento													100,00%
Numero de empleados capacitados en el año	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10

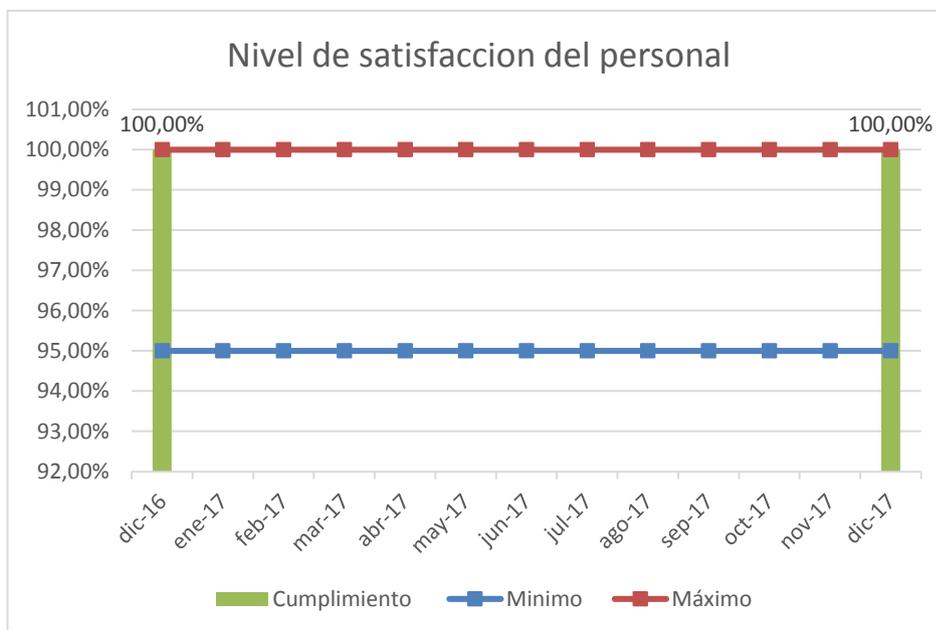
Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	=
90%	90% 99%	100%

Figura 29 Gráfica de tendencia "indicador de empleados capacitado"

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

El presente indicador va de la mano con el número de capacitaciones, donde el único fin es poder brindar conocimientos a sus empleados con el fin de fortalecer el talento humano que labora en la empresa y que estos desempeñen con mejores herramientas sus actividades. La figura 29 muestra que el 100% de los empleados han sido capacitados.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Nivel de satisfacción del personal	Unidad	%
Métrica indicador	Total del personal Satisfecho / Total del Personal	Tendencia	Hacia arriba



	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Mínimo	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento	100,00%												100,00%
Personal satisfecho	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
Total de personal	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	Entre	>
95%	95%	100%
	100%	100%

Figura 30 Gráfica de tendencia " indicador de satisfacción del personal"

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

El nivel de satisfacción del personal está evaluado por medio de encuestas, las mismas que dieron como resultado que el 100% de los empleados están satisfechos en la empresa, manteniendo este indicador constante con respecto al periodo anterior.

3.3.8. Iniciativas estratégicas.

Se formulan iniciativas para saber exactamente qué se tiene que realizar, para que tiempo, por quién, por qué, con qué recursos se debe ejecutar, con el único fin de lograr los objetivos estratégicos que se han trazado. Las iniciativas que se formularon para la compañía son:

- Compra de cableado y fibra óptica
- Préstamos a instituciones financieras
- Certificación ISO 9001
- Implementación de gestión por procesos
- Seminarios de capacitación
- Implementación 5's

Una vez formuladas las propuestas en la empresa, se midió el impacto de cada una de ella.

3.3.8.1. Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas.

De las iniciativas planteadas en la empresa se escogerá a aquellas que garanticen en su totalidad el logro de lo que se ha propuesto. Lo primero que se realiza es la Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas. Por medio de esta matriz planteada se calculó el grado de impacto de las iniciativas estratégicas sobre los objetivos del Cuadro de Mando Integral. A continuación puede observar la matriz desarrollada.

Tabla 26 Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas.

CLAVE DE CALIFICACIÓN		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS- PROYECTOS						
3 Alta 2 Media 1 Baja 0 Ninguna		Compra de Cableado y fibra óptica	Seminarios de Capacitación	Prestamos a Instituciones Financieras	Implementación 5S's	Implementación de Gestión por Procesos	Certificación ISO 9001	Cobertura del Objetivo
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS								
FINANZAS	DISMINUIR COSTOS OPERATIVOS	3	2	2	3	3	2	15
	INCREMENTAR LA VENTA	3	3	3	2	3	3	17
	INCREMENTAR LA LIQUIDEZ	1	1	3	0	2	0	7
CLIENTES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	2	2	2	1	2	3	12
	INCREMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES	3	3	3	3	1	3	16
	MANTENER LA CARTERA DE CLIENTES	3	3	3	3	1	3	16
PROCESOS	CUMPLIR LOS TIEMPOS DE CONTRATO	2	3	2	0	3	2	12
	DOCUMENTAR LOS PROCEDIMIENTOS	0	2	1	3	3	3	12
	ATENDER RECLAMOS SATISFACTORIAMENTE	1	3	0	1	1	2	8
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN CONTINUA	0	3	1	2	2	3	11
	MOTIVAS AL PERSONAL	3	3	1	3	3	2	15
Impacto estratégico total		21	28	21	21	24	26	141
Ranke de los Proyectos		4	1	4	4	3	2	

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.3.8.2. Aplicación de iniciativas

3.3.8.2.1. Modelo de Implementación de las 5's

Después de realizar una inspección a las instalaciones se observó que la bodega y el área operativa no cuentan con un adecuado mantenimiento, orden y limpieza. Por lo que se propone a la organización implementar las 5's, esta iniciativa permite potenciar los objetivos estratégicos, en particular mejorar el ambiente laboral y motivar al personal.

La Descripción de los pasos a seguir, objetivos y beneficios de la aplicación de este modelo en la compañía.

CLASIFICACIÓN (SEIRI)

Se observa la acumulación de materiales no utilizados en la bodega abarca espacio que puedes ser necesario para realizar otras tareas diarias.

En primer paso los colaboradores de la organización deben identificar los elementos que son útiles en el área de trabajo, y posterior a esto desechar los innecesarios para evitar volver a utilizarlos.

Objetivo:

Lograr tener a simple vista los materiales que son útiles y necesarios para realizar los procesos recurrentes, de tal manera que sean fáciles de localizar.

Beneficios:

- Evita el exceso o insuficiencia de materiales requeridos.
- Existirá una mayor facilidad operativa.
- Se tendrá solo los elementos que sean necesarios en el sitio de trabajo diario.

Procedimiento:

- Clasificamos en el sitio de trabajo los materiales y objetos Necesarios de los Innecesarios
- Los materiales NECESARIOS se colocan identificados, en grupos, archivadores, compartimientos etc.
- Los materiales INNECESARIOS :
- Si no son utilizados en los procesos diarios de la organización, pero se los puede utilizar en algún momento se los almacena en un cuarto denominado bodegas de suministros que posee la compañía y los materiales para instalaciones y mantenimientos en la bodega principal.

- Los materiales que no se les va a dar uso debido a que están deteriorados, se procede a donarlos venderlos como chatarra y a su vez desecharlos del sitio de trabajo.

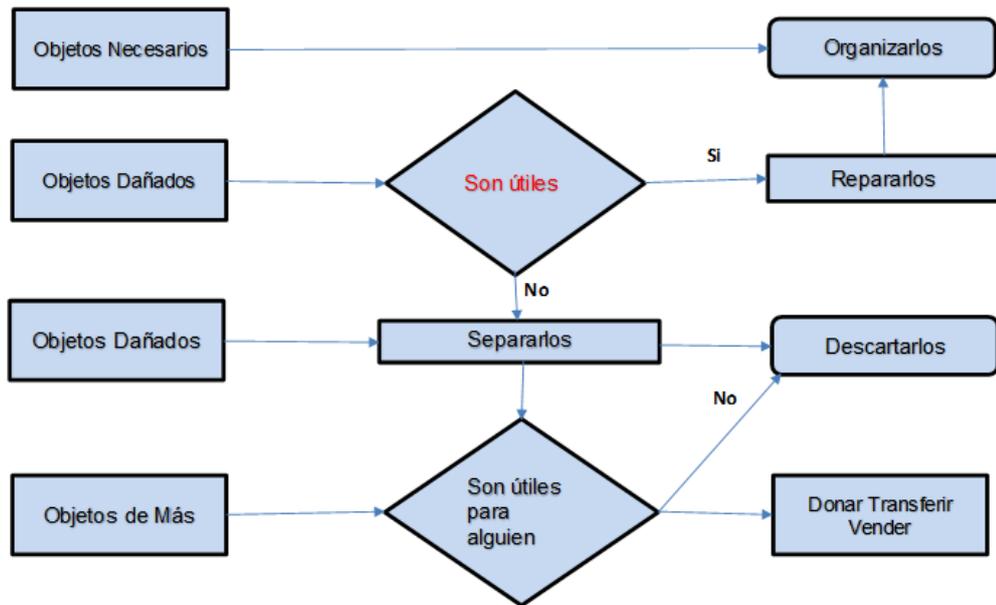


Figura 31 Diagrama de Flujo “Plan de Implementación de las 5 S’s - Clasificación”

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

ORGANIZAR (Seinton)

Colocar cada material u objeto en su lugar, identificar entre los materiales almacenados los que son usados con frecuencia de los demás, de esta forma los servidores de la organización que necesiten hacer uso de algún material o archivo tangible pueda ser localizado con facilidad, y este a su vez lo devolverá al lugar de almacenamiento con eficacia. Se puede concluir que este paso es el inicio de la eficacia.

En esta fase se coloca los materiales necesarios en un lugar accesible.

Objetivos:

Permitir que los materiales tangibles de la compañía se encuentren ubicados en el lugar correspondiente, reduciendo los periodos improductivos.

Beneficios:

- Facilitar el proceso para acceder a los materiales necesarios de la organización.
- Mejora la información en los procesos de cada puesto de trabajo, evitando errores.
- Se transmitirá responsabilidad con la calidad.
- Mejora la apariencia de la empresa.

Procedimientos:

- Los colaboradores de la entidad deben conocer los documentos, elementos y materiales que poseen.
- Cada material utilizado debe tener un sitio específico, cerca del lugar donde se realizar el trabajo cotidiano.
- Identificar debidamente los sitios para almacenar los elementos y materiales que se utilizan con poca frecuencia en la organización pero que se puede llegar a utilizar en el futuro.
- Identificar los sistemas de apoyo, procesos principales y los auxiliares de la empresa.

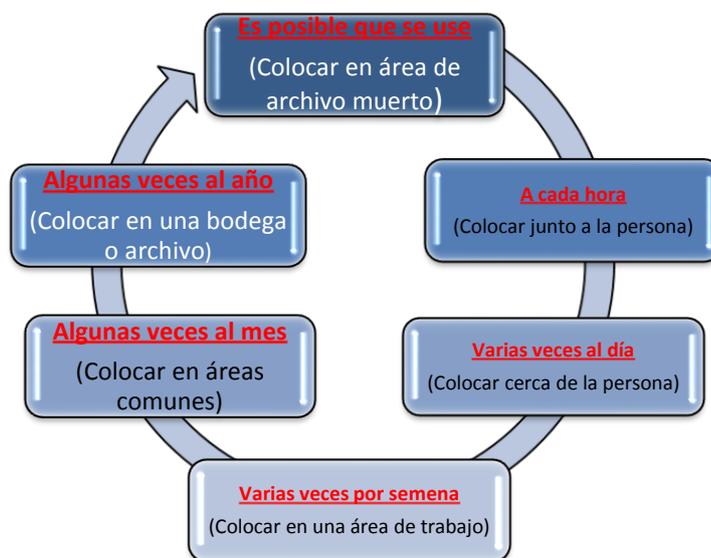


Figura 32 “Esquema de organización por frecuencia de uso”

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

LIMPIEZA

Se debe motivar a los empleados mediante campañas a conservar el lugar de trabajo limpio y este a su vez aporta en conservar el estándar obtenido en las fases anteriores. Generando el empoderamiento de la iniciativa en los colaboradores.

Objetivos:

- Lograr un entorno ideal de trabajo en la empresa.

Beneficios:

- Menos probabilidad de contraer enfermedades y menos accidentes.
- Reducir la suciedad, mejor calidad de vida

Procedimientos:

- Identificar las causas que producen dichas situaciones.
- Buscar soluciones.
- Colocar señalizadores en las áreas concurridas, las cuales indiquen los lugares donde se debe colocar los desperdicios.

ESTANDARIZAR, CONTROL VISUAL (Seiketsu)

Lograda las primeras etapas, en esta fase se debe identificar mejoras creando rutinas de orden, clasificación y limpieza. Se encuentra altamente ligada con la creación de hábitos para mantener el lugar de trabajo homogéneo y en buenas condiciones.

Objetivos:

Encontrar fallas mediante inspecciones a simple vista.

Beneficios:

- El personal de la organiza experimenta bienestar cuando organización crea el hábito de mantener un ambiente de trabajo ordenado y limpio.

- Los empleados conocen a la perfección los equipos y elementos de trabajo.
- Mitiga los potenciales riesgos para los trabajadores, aumentando la seguridad.
- Mejora la imagen que se tiene de la compañía.

Procedimiento:

- Se coloca señales que ayuden considerablemente a evitar errores en el lugar de trabajo.
- Señales de peligro, estos pueden ser por ejemplo: Área de no fumadores entre otros.
- Realizar mantenimiento de equipos de oficinas.

DISCIPLINA. SHITSUKE

Esta metodología debe convertirse en un hábito que permite disfrutar de las mejoras que se pusieron en práctica con las 4S anteriores.

La forma de lograr esta etapa en la organización es respetar y hacer respetar las normas del sitio de trabajo, como por ejemplo utilizar los equipos de protección, caminar por las áreas señaladas entre otras, haciendo de esto un hábito.

Objetivos:

Mantener buenos hábitos en la empresa.

Beneficios:

- Crear y aumentar la motivación para trabajar.
- Crear mayor conciencia y respeto entre los miembros de la organización.
- Los clientes satisfechos debido a que los niveles de calidad serán mayores.

Procedimientos:

- Autodisciplina diaria.

- Entender el valor del respeto hacia las personas y comprender las normas establecidas en la organización.
- Los empleados deben llevar a cabo el autocontrol.

3.4. Seguimiento, retroalimentación y aprendizaje

El aprendizaje se da cuando se mide los resultados de los indicadores que se muestran en el tablero de control, donde se observan todas la perspectivas, los líderes de estos indicadores son los responsables de la mejora continua conocida como el ciclo virtuoso. Este paso se realiza siguiendo un plan de reuniones de preferencia mensual revisando de la dirección establecida.

La forma en que el sistema de gestión se mantenga vigente depende de utilizar de manera correcta el proceso PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar), a continuación el grafico describe a breves rasgos este proceso.



Figura 33 Esquema PHVA

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Planear

- En relación a los objetivos de la compañía se definen las metas, la metodología y el entrenamiento.

En la planeación se especifican los pasos a sugiere para conseguir los objetivos que desea alcanzar la compañía. Esta es la fase en que se formula la siguiente pregunta, ¿Qué se debe hacer para lograr los objetivos?

La planificación debe ser dúctil para que en el trayecto a la situación deseada se pueda adaptar a circunstancias no previstas. Para saber si los objetivos desarrollados son adecuados se puede utilizar el método SMART, donde lo planificación debe ser simple, medible, alcanzable, retadora y temporizada.

Hacer

- Establecer los líderes encargados de la ejecución de la planificación estratégica.
- Contar con los insumos necesarios para alcanzar el plan.
- Realizar las acciones específicas en el plan.
- Registrar debidamente y documentar las acciones desarrolladas.

El HACER es la fase de la aplicación y ejecución de lo planificado e implementación de las mejoras.

Verificar

- Crear mecanismos de verificación y seguimiento.
- Implantar indicadores dentro de la organización.
- Verificar seguimiento de que se cumpla lo planeado en la organización.
- Se deberá documentar y registrar los resultados que se han obtenido.

El VERIFICAR es la fase de evaluación de lo ejecutado donde se informa los resultados.

Actuar

- Frente las desviaciones dadas en la organización, se debe establecer acciones correctivas.
- Plantear opciones de mejora.

- Registrar debidamente y documentar las acciones.

El ACTUAR es la fase donde se toma acciones correctivas y decisiones para volver al primer paso.

3.4.1. Reuniones de revisión

Las reuniones formales de revisión son un mecanismo donde la alta dirección y líderes de la organización se toman el tiempo que les permitirá reflexionar sobre los resultados y las acciones que alinearan a la organización. Al estar conformadas de diversas áreas multidisciplinarias, la retroalimentación permite compartir ideas y generar nuevas iniciativas adicional la comunicación de los diversos actores de la reunión mejora el ambiente laboral brindando la sensación de pertenencia a la organización. Las reuniones periódicas juegan un rol importante en el proceso de la planificación estratégica.

Conversaciones cruciales son la parte crítica de la reunión formal que se mantienen con los líderes de la organización, la reunión debe ser lo más cercano al cierre de un periodo y centrarse en temas estratégicos y no en operacionales donde, se revisan la actuación del periodo anterior mejorando actuaciones futuras.

A continuación se describe la forma de realizar una reunión efectiva.

Antes de la reunión:

- Elaborar los temas a tratar en la reunión.
- Considerar lugar y recursos.
- Considerar otros materiales o vestimenta.

Durante el inicio de la reunión:

- Prestar atención el lenguaje gestual de los asistentes cuando ingresan a la reunión.
- Describir el objetivo del grupo, para la reunión
- Revisar que los temas que consten en la agenda sean apropiados para la reunión.
- Iniciar con un ejercicio que motive a la audiencia.

En el desarrollo de la reunión:

- Realizar un resumen de cada tema y de las resoluciones tomadas en la reunión.
- Realizar un resumen de los temas que se observan de mayor importancia y clasificarlos.
- Identificar los puntos de vistas negativos expuestos ante la propuesta.

Al Finalizar de la reunión

- Puntualizar lo acordado en la reunión.
- Definir el lugar, fecha y hora de la siguiente reunión
- Terminar de forma puntual la reunión.

Los lineamientos para el desarrollo de un trabajo que resulte útil y efectivo son:

- Utilizar cuadernos de trabajo
- Definir la función en las reuniones
- Apuntar y documentar un acta de reuniones.
- Analizar los resultados de los indicadores
- Publicar el acta de reuniones
- Compartir con la organización las acciones a tomar
- Considerar los recursos necesarios

La jefatura de cada área deberá llevar una comunicación con los subniveles donde el mensaje es transmitido y este captura las emociones de los colaboradores. Las jefaturas deben brindar una comunicación asertiva brindando mensajes positivos que van a acompañar a logra el éxito de los objetivos planteados.

En la tabla 28 se desarrolla un esquema de un plan de acción de lo descrito previamente.

Tabla 27 “Plan de Acción para el Control”

COMPAÑÍA			
Objetivo:			
Líder:			
#	Actividades	Responsable	Observaciones
1	Reunión para la elaboración del plan de acción		
2	Elaborar del plan de acción		
3	Comunicar al personal		
4	Actividades de supervisión continuadas existentes.		
5	Auditoría interna		
6	Programa de evaluaciones		
7	Evaluadores, metodología y herramientas de control.		
8	Presentación de conclusiones y documentación de soporte.		
9	Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.		
10	Indicadores para Evaluar el Componente		

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Tabla 28 Cronograma de Actividades para las reuniones

Cronograma de Actividades para las reuniones									
Reunión	Horario	Lugar	Fecha	L	M	M	J	V	S
Gerencia	9:00- 10:30	Sala 1	dd/mm/yy						
Administr.	9:30 -11:30	Sala 2	dd/mm/yy						
Ventas	8:00 -10:00	Sala 1	dd/mm/yy						
Producción	8:30 -12:30	Sala 1	dd/mm/yy						
Financiero	8:30 -11:30	Sala 2	dd/mm/yy						

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.4.2. Análisis de los resultados de los indicadores

En las sesiones de trabajo de las reuniones de seguimiento se examinan los resultados presentados en el tablero de control con el objetivo de descubrir las causas de los resultados ya sean estos inaceptables (rojo), aceptables (amarillos) o excepcionales (verde).

No obstante la unidad de medición lleva a un gráfico de desempeño muy útil para la alta dirección donde este indica si se ha logrado alcanzar o no el objetivo, en el caso de no alcanzar la meta, se debe trabajar para su progreso.

Se elabora una tabla para presentar el análisis de los resultados inaceptables.

Tabla 29 Análisis de resultados inaceptables

RESULTADOS INACEPTABLES

Objetivo	Incrementar al menos 10 clientes anuales
Responsable	Vendedor
Fecha	Marzo 2017
Cumplimiento: Cero cliente nuevo en el mes	
Indicador	Meta
No. Nuevos clientes	5 Clientes por mes

Descripción de los resultados
Se evidencia que no se captó cliente durante el mes
¿Qué sucedió para obtener estos resultados?
No se realizó seguimiento a clientes y no se realizaron las campañas publicitarias para la captación de nuevos clientes.
¿Qué acciones tomar para eliminar la causa?
Desarrollar campañas publicitarias para impulsar la demanda en las ventas de los productos. Presentar promociones de los productos en ventas en los meses que baja la demanda.

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

De la misma manera se puede observar por medio de los indicadores resultados excepcionales, que deben ser replicados con el propósito de reconocer

y mantener metas óptimas en las actividades, así transferir el máximo beneficio a toda la organización.

Tabla 30 Análisis de resultados excepcionales

RESULTADOS EXCEPCIONALES	
Objetivo	Capacitación continua.
Responsable	Gerente General
Fecha	Febrero del 2017
Cumplimiento: aumentó a 30% en relación al periodo anterior.	
Indicador	Meta
Capacitación.	98%

¿Qué acciones se tomaron para lograr estos resultados?
Planificación de presupuesto y capacitador.
¿Qué acciones se habían realizado antes?
Contratar a capacitadores con experiencia.
Sugerencias para fortalecer y estandarizar las acciones de éxito
Contactar a los capacitadores y mantener el contacto con un mes de anticipación.

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

Por último se realiza el seguimiento a las acciones sugeridas por medio de una ficha que se observa en la Tabla 32, la misma que debe ser considerada en la siguiente sesión con la finalidad de estimar el nivel de cumplimiento de las acciones de mejora para todas las actividades observadas mediante los indicadores.

Tabla 31 “Seguimiento de acciones correctivas”

SEGUIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS-MEJORA (REUNIONES)					
Área	Acción a Ejecutar	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Observaciones
Ventas	Incrementar ventas	Jefe de ventas	01/02/2017	01/11/2017	En ejecución favorable
Servicio Técnico	Reducir fallos de servicios	Jefe de técnico	13/02/2017	20/12/2017	En ejecución
Financiero	Incrementar Rentabilidad	Gerente General	01/01/2017	01/03/2017	En ejecución

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.5. Auditoría del sistema de gestión

El realizar auditoría permitirá tener los medios para un análisis sistemático de cada una de las actividades del BSC, para establecer el nivel de cumplimiento establecido inicialmente así como evaluar la gestión.

Se deberá efectuar 3 tipos de auditorías mensualmente:

- **DE FORMA:** Para verificar que el sistema tenga un buen funcionamiento, ya sea que esté automatizado o sea manual (Excel), dicho de otra manera que la información no se elimine o modifique y que las fórmulas estén calculando bien.
- **DE CONFIABILIDAD:** Se le pide al encargado de las métricas de las metas, los reportes o fuentes de dónde se obtiene la información para calcular los resultados y se verifica que los resultados sean los que se observan en el tablero.
- **DE TENDENCIA:** Se debe controlar cotidianamente la tendencia de los indicadores para tomar medidas a tiempo, para esto se deberá designar un líder por cada sección.

3.5.1. Plan de auditoria

El Gerente de la compañía, será responsable de la orientación de las Auditorias y se realizaran de acuerdo al Plan de Auditoria.

3.5.2. Mejoramiento continuo

Este sistema está fundamentado en algunos programas para uso del Sistema de Control de Gestión.

Los programas no son dependientes entre sí y cada programa tiene su propio desarrollo.

Los principales son:

- Programa de Ideas y Comunicaciones
- Proyectos de Mejora
- Difusión y comunicación interna

3.5.2.1. Programa de ideas y comunicaciones

La colaboración por parte de Recurso Humano es la mejor fuente de información para producir ideas valiosas para el Mejoramiento Continuo, por tal motivo es valioso conservar un buen sistema de comunicación interna con las personas que laboran en la empresa.

La Gerencia escogerá las ideas factibles y organizará que se realice un Proyecto de mejora en aquellas que amerite. Las novedades y desarrollo de las ideas propuestas, serán analizadas, de acuerdo a los plazos establecidos por la Gerencia.

3.5.2.2. Proyecto de mejora

Un equipo de alto nivel prepara el proyecto de mejora, basados en la observación y/o medición estadística de hechos, para buscar mejor eficiencia en la forma de efectuar las actividades.

Las más importantes fuentes que originaran Proyectos de Mejora son:

- No conformidades (graves)
- No conformidades generadas en Manejo de procesos
- No conformidades generadas en Auditorias
- Problemas
- Ideas o sugerencias
- Oportunidades de mejora

Para desarrollar el Proyecto de Mejora se utilizará la Matriz PHVA o Mejoramiento Continuo [ANEXO (1)] cuando la situación lo amerite. Las fases para realizar el proyecto de mejora son entre las siguientes:

- Planteamiento de la No Conformidad, Problema, Sugerencia u Oportunidad de Mejora.
- Descripción de las Soluciones propuestas.
- Análisis y aceptación de los responsables de proceso.
- Fecha de implantación completa.
- Resumen del Proyecto de mejora para informar a la Dirección.
- Verificación del éxito del Proyecto.
- Revisión por la Dirección.

3.5.2.3. Difusión y Comunicación Interna

La información generada en el Sistema de Mejoramiento Continuo y otras informaciones relevantes son divulgadas a todos los niveles de la organización mediante el correo electrónico o comunicaciones internas.

Posteriormente se especifica el programa para el plan de auditoria para el diseño del sistema de gestión utilizando el BSC:

Tabla 32 Plan de auditoría

PLAN DE AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	
Código: SCG-AI-001	Responsable: Gerencia
Proceso: Auditoría Interna	Objetivo: Verificar el Cumplimiento de los Indicadores
Versión 0.1	Área de Trabajo: Empresa XYZ.
METODOLOGIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Deberá realizarse un Cronograma de las Auditorias a realizarse mensualmente. • Deberá elaborarse un Programa de Auditoria. • El Gerente General será el encargado de designar a la persona que realizara las auditorias. Se seleccionara el proceso y los indicadores a ser evaluados al azar. • Se comunicara a responsables de los procesos las fechas de auditoría. • Se ejecutaran la auditoría según lo planificado en el Programa de auditoría. • Se registran los hallazgos en el Reporte consolidado de hallazgos ANEXO (2). • Se comunicara vía correo electrónico y/o memorándum a cada responsable de proceso los hallazgos de la auditoria encontrados en su proceso. • El responsable de la Auditoria deberá entregar el Formulario de Análisis de Resultados Excepcionales en el caso de que el semáforo se encuentre en verde ANEXO (3) y la Solicitud Acción Correctiva en el caso de que se encuentre en rojo o se presenten NO CONFORMIDADES ANEXO (4), para cerrar las No Conformidades, mediante un Análisis de Causa y el planteamiento de un Plan de Acción con las acciones correctivas y/o preventivas pertinentes asignando un responsable y un plazo para su verificación posterior por la Gerencia. El Responsable de Proceso cierra las Observaciones con un plan de acción y comunica la fecha para verificación del cierre. • Al completar el ciclo planificado de auditorías se elabora el Informe de Auditoría para conocimiento y Revisión por la Dirección a nivel de Comité SCG. • Se revisará el plan de auditoría anualmente para ajustar la frecuencia de auditorías y planificar auditorias sorpresivas de considerarse necesario. 	

Elaborado por: Israel Guarderas, Evelinn Peñafiel

3.5.2.4. Instructivo para cierre de no conformidades

3.5.2.4.1. Antecedentes

La Auditoría del SCG y por Mejora Continua pueden solicitar Acción Correctiva (conocida también como levantamiento de No Conformidad o NC) cuando se produzca un incumplimiento en los resultados obtenidos de los indicadores o de un procedimiento interno de cada proceso, igualmente en una Auditoría Externa puede levantarse una NC que se maneje igual que una NC de auditoría interna.

Las NC serán reportadas por el Auditor Interno y entregado con Memo al Responsable de Proceso (Proceso o subproceso).

Todo responsable de proceso deberá familiarizarse con el Procedimiento de Auditoría Interna y la Solicitud de Acción Correctiva Anexo (4)

El SCG tratará a las observaciones de los reportes de los auditores en forma similar a las NC, sujetas a comunicación vía Memo y a solicitud de acción correctiva por parte del responsable de cada proceso.

El auditor interno procederá a ingresar las NC en el Reporte de Hallazgos y todas las Solicitud de Acción Correctiva con la información suministrada por los responsables de proceso para mantener un registro y hacer seguimiento de las acciones correctivas y verificar su cumplimiento.

3.5.2.4.2. Análisis de causa raíz

Cada Responsable de Proceso procurará encontrar cual es la causa raíz de la NC con la finalidad de identificarla para proponer acciones correctivas que eviten su recurrencia.

3.5.2.4.3. Cierre de no conformidades

El Responsable del proceso propondrá el tipo de acción a tomarse la podrá ser:

- Acción Inmediata: es la medida que al aplicarse en forma inmediata soluciona en ese momento la NC.

- Acción Correctiva: es la medida que procura solucionar la NC en el tiempo mediato. Con la aplicación de controles al proceso.
- Acción Preventiva: Generalmente mediante uso de capacitación procura evitar la recurrencia de la NC, También generando procedimientos que se requieran para evitar la NC.

Se deberá designar un responsable que reciba la tarea bien definida y los recursos, se determina un plazo para su cumplimiento, el cual deberá ser en el menor tiempo posible. El auditor verificará la existencia del plan de acción o la implantación de la acción tomada para proceder al cierre de la conformidad.

3.5.2.4.4. Verificación de la implantación de la acción

Después que cada proceso implanta la acción tomada se llamará al auditor para que CONFIRME el establecimiento y llene el campo de VERIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN así como la fecha y nombre de la verificación.

La implementación no deberá pasar de 15 días posterior al identificación de la No Conformidad.

Si luego de haber expirado el periodo, se necesario que el auditor elabore un acta o correo electrónico al auditor jefe justificando la razón por la cual no se han cumplido los plazos y se solicitara de manera formal prórroga. De no presentar la justificación y prórroga ameritará por parte del Auditor una nueva No Conformidad.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La compañía no posee una planificación estratégica lo que genera pérdidas no estimadas y lleva a que la misma pierda competitividad en el mercado, teniendo un bajo control en sus ventas, falta de gestión de compras y desarrollo no controlado del talento humano.
- La compañía cuenta con información financiera y no financiera requerida por los entes reguladores que no es utilizada para generar estrategias y mejoras continuas.
- La compañía no elabora un presupuesto anual, donde utilizando los parámetros y estimaciones adecuadas le permita proyectar los resultados esperados y bosqueje las estrategias de la compañía.
- Se pudo observar que la base principal de la empresa es el personal, por lo tanto se puede concluir que es necesario mantener al personal en un entrenamiento continuo para cumplir los estándares cada vez más exigentes del mercado.
- La entrevista con la gerencia permitió identificar la falta de estandarización y documentación de los procesos, donde se describe las actividades fundamentales para la empresa.
- La compañía obtuvo una recaudación deficiente menor del 5% en el mes de enero debido principalmente a que los usuarios indicaron que no poseían liquidez y realizaron los pagos hasta el mes siguiente. Como a la fecha del resultado no se contaba con una herramienta de gestión no se pudo gestionar el resultado obtenido.

- La principal iniciativa estratégica identificada fue la Certificación ISO 9001 que le permitirá obtener mayores ingresos debido a que genera confianza en sus clientes principales y en sus posibles prospectos.
- Mediante la inspección del estado de las bodegas observamos que el área de bodega no cuentan con un adecuado mantenimiento, orden y limpieza.
- Por otro lado, la creación de los indicadores de gestión han sido parte y sustento del desarrollo del proyecto, los cuales se han establecido por medio de metas, porcentajes mínimos y máximos, dando como resultado una excelente pauta para el inicio de la implementación del sistema de gestión que se pretende llevar a cabo en la empresa.

4.2. Recomendaciones

- Identificar y establecer objetivos como parte de la planeación estratégica que permita medir los resultados y sobre todo optimizar recursos y tiempo.
- Utilizar la información financiera y no financiera para generar estrategias y mejoras continuas.
- Se recomienda elaborar un presupuesto anual que le permita proyectar los resultados esperados y obtener los objetivos planteados a inicios de cada año.
- Llevar un control de las capacitaciones y mantener un buen ambiente laboral, con el fin de permitir desarrollar habilidades como el trabajo en equipo, la investigación, planificación y temas técnicos. Permitiendo la eficiencia y eficacia en las actividades a desempeñar.
- Al ser una empresa de servicio de tecnología de la información estará en constante cambio por lo que la compañía debería realizar una identificación y evaluación a la estructura organizacional con la finalidad de formalizar los procesos que se ejecutan actualmente y tomar medidas correctivas, diseñar nuevos procesos, con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos en años anteriores.

- Realizar capacitación constante en el personal sobre gestión de procesos y documentación, para llevar internamente un correcto funcionamiento de las actividades que se ejecutan.
- Se recomienda implementar una práctica de calidad para mejorar el orden en la organización, en este caso como iniciativa se sugiere el modelo de las 5'S.
- Poseer una comunicación efectiva entre áreas y los responsables de la gestión de procesos. Se debe realizar seguimiento y evaluación a los indicadores de gestión identificados en la empresa, los mismos que brindarán información sobre tiempos y cumplimientos de la compañía, con la finalidad de crear nuevos procesos o rediseñar los ya existentes según sea el caso a las necesidades de la empresa.

Bibliografía

- Abascal, F. (2013). *Kelly Preston*. Barcelona: ESIC .
- Achilles, F. (2014). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Panamá: Limusa.
- Aguilar, A. (2012). *La planificación estratégica* . Lima: Limusa.
- Ambriz, L. (14 de junio de 2011). *Análisis y Diagnóstico Para La Planeación Estratégica*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/doc/57803438/3-2-Analisis-y-Diagnostico-Para-La-Planeacion-Estrategica>
- Andi, J. (2015). *DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA ELEVAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA AGROQUIMICOS XYZ S.A.* Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17262/1/TRABAJO%20DE%20TITULACI%C3%93N%20ANDI%20VALDEZ%20JONATHAN.pdf>
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. México: Pearson Educación.
- Auditoría, C. I. (s.f.). *NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA*.
- BCE. (marzo de 2015). <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-producto-interno-bruto-tuvo-un-crecimiento-anual-de-38>.
- Borghino, M. (2012). *El arte de innovar para no morir (El arte de): Cómo sobrevivir en mercados saturados*. México: Penguin Random House Grupo Editorial México.
- Buenaño, C., & Tibán, E. (2015). *Diseño de la gestión técnica del sistema de seguridad, salud ocupacional en la Secretaría de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ)- Administración Central basado en el sistema de gestión modelo Ecuador*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5448>
- Burgwal, G., & Cuéllar. (2010). *Planificación estratégica y operativa*. Quito: Digitales UPS.
- Carmazzi, A. (2012). *The Colored Brain Communication Field Manual: Practical Applications of Directive Communication Psychology and the Colored Brain to Work, Leaders*. New York: Selin.
- Castellanos-C, J., & Castellanos-M, C. (junio de 2011). EL ENFOQUE ESTRATÉGICO. BASES CONCEPTUALES. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/cccm.htm>
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. California: McGraw-Hill.

- Compañía, L. (2014). *Manual de Funciones*.
- David, F. R. (2012). *Conceptos de administración estratégica*. México, DF: Pearson.
- David-de-Said, A., & Lastra, A. (2007). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo las perspectivas del "Balanced Scorecard" BSC en la Cámara de Comercio de Santa Marta*. Obtenido de Universidad del Norte (CO):
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/159/36536361.pdf?sequence=1>
- Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona - Bellaterra: Univ. Autònoma de Barcelona. Obtenido de
<https://books.google.com.ec/books?id=idn81dxK0sC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Escribano, G. (2012). *Políticas de marketing*. Barcelona: Paraninfo.
- EUNED. (2012). *Planificación y evaluación de proyectos*. México: EUNED.
- Fernández, J. M. (2014). *Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos*. Madrid: KOIP.
- Fernández, M. (2014). Comunicación Integral e Industria Publicitaria. *Razón y Palabra*, 6.
- Ferras, X. (19 de julio de 2015). *las 7 fuerzas de Porter*. Obtenido de Innovación 2.0:
<http://xavierferras.blogspot.com/2015/07/las-7-fuerzas-de-porter.html>
- Figuroa, M., & Machado, E. (2012). La superación en liderazgo docente y la transformación de los procesos universitarios. *Humanidades Médicas*, 12(3), 391-408. Obtenido de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300003
- FLACSO. (2013). *SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA*. Obtenido de Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Sede Ecuador:
<https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/5pdpzrp896d0cskdwamk88mjh9qmch.pdf>
- Ganchozo, M., Fajardo, Z., & Franco, M. (2012). *Diseño de un Sistema de Control de Gestión de Riesgos Laborales para una Firma Auditora*. Obtenido de Repositorio Digital de la Escuela Superior Politécnica del Litoral - ESPOL:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/38308/D-CD71503.pdf?sequence=-1>
- García, E. (10 de noviembre de 2016). *El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos*. Obtenido de Equipo AltranTECH360: <http://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>
- Isabel Solanas, J. S. (2011). *dirección de cuentas*. Bogotá: UOC.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Grupo Planeta (GBS). Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=QkHs8hMmXA8C&printsec=frontcover&dq=mapa+estrat%C3%A9gico+kaplan&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDo_W78N7VAhUHMSYKHaxFAA4Q6AEIJDAA#v=onepage&q=mapa%20estrat%C3%A9gico%20kaplan&f=false

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Grupo Planeta (GBS). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=PcpgqFnrq2YC&printsec=frontcover&dq=Mapa+estrat%C3%A9gico+de+kaplan+y+Norton&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifzivr297VAhUHOSYKHcTnBRMQ6AEIPDAE#v=onepage&q=Mapa%20estrat%C3%A9gico%20de%20kaplan%20y%20Norton&f=false>

Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia (2da. Edición)*. España: Grupo Planeta Spain. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=HY69AQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral%C3%A7+de+kaplan+y+Norton&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjf-4mM3N7VAhXK7SYKHeFmC7QQ6AEIkzAB#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral%C3%A7%20de%20kaplan%20y%20Norton>

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard (3ra. Edición)*. Grupo Planeta Spain. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=eboSAQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral%C3%A7+de+kaplan+y+Norton&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjf-4mM3N7VAhXK7SYKHeFmC7QQ6AEIJDAA#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral%C3%A7%20de%20kaplan%20y%20Norton>

López, A. (24 de junio de 2015). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL / PROCESOS INDIVIDUALES Y GRUPALES*. Obtenido de Slide Share: <https://es.slideshare.net/AndresEloyLopezCastillo/presentacion-procesos-individuales-y-grupales-dentro-de-una-organizacion-49764703>

López, N., Montes, J., & Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. Netbiblo.

López, N., Montes, M., Vázquez, C., & Prieto, J. (2004). Innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación. *MADRID MÁS: CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Y LOS PAÍSES*(4). Obtenido de <https://www.madrimasd.org/revista/revista24/tribuna/tribuna1.asp>

Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Obtenido de EUMED: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/introduccion.html>

Malgioglio, J., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., . . . Vázquez, C. (2002). *DISTINTOS ENFOQUES DEL CAPITAL INTELECTUAL*. Obtenido de Universidad Nacional de Rosario - Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad: https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf

- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1). Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Mallart, J., & Cutó, J. (2014). *El rendimiento de la educación general y profesional*. Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana,.
- Manene, L. (31 de mayo de 2013). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA , CARACTERÍSTICAS Y USO*. Obtenido de Luis Manene: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Martínez, D. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Valencia : UOC.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). INNOVACIÓN: FACTOR CLAVE PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS. *Negotium*, 3(7), 65-83. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78230705.pdf>
- Matilla, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Meléndez, P. (marzo de 2015). *Optimización de la productividad en la Industria, para lograr rentabilidad y competitividad*. Obtenido de Congreso Virtual sobre Tecnología, Educación y Sociedad (Vol. 1, No. 5).: <http://cenid.org.mx/memorias/ctes/index.php/ctes/article/download/309/292>
- Membrado, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica, BSC*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Merinero, A. (2012). *Marketing y ventas en la oficina de farmacia*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Merli, G. (2012). *Gestión eficaz* . Barcelona : UOC.
- Mintzberg, H. (2013). *Mintzberg y la dirección*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., & James Quinn. (2014). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México, DF: Pearson.
- Montes, M. A. (4 de Diciembre de 2013). <http://www.ccpq.org.mx/blog/comision-de-dictamen-fiscal/737-importancia-relativa-o-materialidad-de-ejecucion-en-la-planificacion-de-una-auditoria>.
- Paris, F. (2011). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES* . Palermo: Paidotribo.
- Paris, F. (2012). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. España: Paidotribo.
- Polanco, D., & Prince, L. (1999). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para las actividades de Planificación y Gestión Tecnológica, en la Unidad de Negocio de Producción*,

- Exploración y Producción, división de Petróleo y Gas de una compañía petrolera.* Obtenido de Universidad Católica Andrés Bello (VE):
http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN4506_2.pdf
- revistalideres.* (28 de Enero de 2015). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-economia-sostiene-seis-sectores.html>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2014). *Gestión Organizacional.* Perú: UIA.
- Rodríguez, I. (2011). *Estrategías y técnicas de comunicación.* Barcelona: UOC.
- Rojas, P. (2011). *Reclutamiento y selección 2.0.* Madrid: UOC.
- Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica.* Barcelona: ESIC.
- Sánchez, M. (2014). *Mujeres, dirección y cultura organizacional.* Madrid: CIS.
- Stutely, R. (2013). *Plan de negocios: la estrategia inteligente.* México: Pearson.
- Vargas, C. (18 de septiembre de 2015). *Liderazgo Individual.* Obtenido de Prezi:
<https://prezi.com/j56lg41y8q0t/liderazgo-individual/>
- Villalobos, J. (4 de junio de 2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.* Obtenido de <https://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Yépez, M., & Carvajal, P. (2013). *MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DENOMINADO BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LAS PYMES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO.* Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO:
<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/364/1/T-UTB-FAFI-IC-000115.pdf>
- Zambrano, A. (2013). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.* Caracas: Católica Andrés.
- Zayas, P., & Cabrera, N. (2012). *Liderazgo Empresarial.* EAE.

Sugerencias para Fortalecer y Estandarizar las acciones Claves de Éxito

Anexo 4 Solicitud de acción correctiva

Dependencia/Departamento:		Fecha:
Fuente de Detección:		Hoja: 1/n
Proceso/Procedimiento:		
Auditor:	Auditado:	

DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD (NC)		Grave Leve
Firma Auditor:	Firma Auditado:	
Análisis de Causa de la NC:		

ACCION CORRECTIVA PROPUESTA	
	Capacitación Cambio Formato Cambio Procedimiento Otros
	Responsable
	Plazo:
VERIFICACIÓN DE IMPLANTACIÓN DE LA A.C.	
Fecha Cierre	Responsable SGC: