



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

“Planificación Operativa al Área de Ventas de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de repuestos de caucho en la ciudad de Guayaquil”.

TESINA DE GRADO

Seminario de Graduación:

“Sistema de Gestión por Indicadores”

Previo a la obtención del Título de

**Ing. AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN ESPECIALIZACIÓN
CALIDAD DE PROCESOS**

Presentado por:

Yuli Alvarado Moncada

Patricia Padilla Manzano

Guayaquil – Ecuador 2009

DEDICATORIA

Primeramente agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar, de cumplir mis sueños de seguir adelante con mis objetivos, a mis padres que los amo mucho por siempre estar allí, por darme la educación y enseñarme los valores que un ser humano pueda tener.

Patricia Paulina Padilla Manzano.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico de manera Muy especial a mis padres Oscar y Germania quienes han sido y son pilares fundamentales de apoyo incondicional para mi persona, por su apoyo, por su valioso amor, cariño y dedicación que me han brindado, a mis hermanos por la amistad.

Yuli Ernestina Alvarado Moncada.

AGRADECIMIENTO

Con frases cortas, pero sinceras, quiero manifestar mi más profundo agradecimiento a todos quienes me ayudaron a culminar mi carrera, sueño anhelado durante mucho tiempo y que hoy representa el más caro fruto de mi perseverante esfuerzo.

El agradecimiento eterno para mis padres y hermano, que siempre estuvieron junto a mí para encausarme por los senderos de la vida; para mis maestros, amigos y compañeros que en todo momento me impulsaron a seguir hacia delante, con paso firme y seguro.

Patricia Paulina Padilla Manzano.

AGRADECIMIENTO

A Dios sobre todas las cosas, por darme el regalo más lindo que es la vida, gozar de buena salud, y tener a mis padres con vida.

A mis padres Oscar y Germania, a mi hermana Liliana por su apoyo incondicional.

Yuli Ernestina Alvarado Moncada.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Jaime Lozada Loza

DIRECTOR

Ing. Jhon Ramírez

DELEGADO

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Yuli Alvarado

Paulina Padilla

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como fundamento mejorar los márgenes de ventas mediante el diseño del Balanced Scorecard enfocado en el área de ventas de la empresa CAUCHOS INDUSTRIALES S. A de la ciudad de Guayaquil, en el período comprendido desde 29 de septiembre al 28 de noviembre del año 2008. CAUCHOS INDUSTRIALES S. A es una empresa dedicada a la fabricación de piezas y accesorios automotrices de caucho y metal. Este diseño de planeación estratégica se llevará a cabo mediante un proceso de medición de indicadores mediante una base de datos realizada en Access y luego importada a Excel 2007 para medir los objetivos estratégicos que cumplan con las metas propuestas por el departamento de ventas, contribuirá a ser más eficiente y a la optimización de recursos de publicidad y propaganda. Por todo lo expuesto la modalidad particular de investigación es un proyecto de intervención social que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades del departamento de ventas, complementado con un estudio bibliográfico documental y de campo. Este proyecto de investigación se apoya en fuentes primarias, es decir en manuales e información de Internet que sustentan un marco teórico valioso en contenidos con temas actualizados como: Origen, concepto e implementación del Balanced Scorecard, Modelo de las 5 fuerzas, Stakeholders. En base a toda la información obtenida se procede a una

estructuración y realización de la tesina. la metodología utilizada esta dentro de las exigencias de un proyecto factible, así mismo cuenta con sus conclusiones y recomendaciones que conducen al establecimiento de la propuesta de valor, temas estratégicos, excelente resultados de los kpi que permitan incrementar los márgenes de ventas de la empresa CAUCHOS INDUSTRIALES S.A

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE GENERAL.....	VI - IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
RESUMEN.....	XII

CAPÍTULO I

1. TEORÍA DEL BSC Y ENFOQUE POR PROCESOS.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Orígenes del Balanced Scorecard (BSC).....	2
1.3. ¿Qué es Balanced Scorecard?.....	4
1.4. Elementos del Balanced Scorecard.....	4
1.5. Objetivo del Balanced Scorecard.....	5
1.6. Beneficios BSC.....	6
1.7. Ventaja BSC.....	6
1.8. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	7
1.8.1. Perspectiva Financiera.....	8
1.8.2. Perspectiva del cliente.....	8
1.8.3. Perspectiva procesos internos.....	8
1.8.4. Perspectiva de formación y crecimiento.....	8
1.9. Definición de Visión y Estrategias.....	9

1.10. Definición de Indicadores.....	9
1.11. Implementación del BSC.....	10
1.11.1. Modelo de control y seguimiento.....	10
1.11.2. Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.....	10
1.12. Retroalimentación.....	11

CAPÍTULO II

2. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS

PRELIMINARES.....	12
2.1. Cauchos industriales.....	13
2.2. Identidad corporativa.....	14
2.2.1. Visión.....	14
2.2.2. Misión.....	15
2.2.3. Certificaciones ISO 9001:2000.....	15
2.2.4. Política.....	16
2.2.5. Estructura organizacional.....	16
2.3. Mercado.....	18
2.3.1. Área en el mercado.....	18
2.3.2. El producto en el mercado.....	18
2.3.3. Productos elaborados por caucho industriales.....	19
2.3.4. Competencia.....	20
2.3.5. Clientes.....	20
2.4. Leyes y reglamentos.....	21
2.5. Macroeconomía.....	24

2.6. Estrategia.....	24
2.7. Desempeño Financiero.....	26
2.7.1.1. Razones que estudian la solvencia.....	26
2.7.1.2. Razones que estudian el ciclo económico.....	28
2.7.1.3. Razones que estudian convertibilidades.....	30
2.7.1.4. Análisis de productividad.....	31
2.7.1.5. Análisis de rentabilidad.....	33

CAPÍTULO III

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	35
3.1. Definición del negocio.....	35
3.2. Análisis PEST.....	37
3.2.1. Pronóstico económico.....	37
3.2.2. Pronóstico Tecnológico.....	38
3.2.3. Pronóstico Político.....	38
3.2.4. Pronóstico Socio – Cultural.....	38
3.3. Matriz de probabilidad – difusión.....	39
3.4. Determinación de fortalezas y debilidades.....	41
3.4.1. Infraestructura & Administración.....	42
3.4.2. Recursos Humanos.....	43
3.4.3. Tecnología y sistemas de información.....	44
3.4.4. Abastecimiento.....	44
3.4.5. Logística de Entrada.....	44
3.4.6. Manufacturas & operaciones.....	45

3.4.7. Logística de salida.....	45
3.4.8. Mercadeo & venta.....	46
3.4.9. Servicio al cliente.....	46
3.5. Estrategias derivadas del análisis FODA.....	47
3.5.1. Fortaleza.....	47
3.5.2. Oportunidades.....	48
3.5.3. Debilidades.....	49
3.5.4. Amenazas.....	49
3.6. Modelo de las 5 fuerzas.....	52
3.6.1. Ingreso de competidores potenciales.....	55
3.6.2. La rivalidad entre las empresas existentes o competencia.....	55
3.6.3. Poder de negociación de los proveedores.....	56
3.6.4. Poder de negociación de los clientes.....	57
3.7. Identificación de los principales stakeholders.....	57
3.8. Descubriendo oportunidades con los stakeholders.....	60
3.8.1. Clientes.....	61
3.8.2. Accionistas.....	63
3.8.3. Proveedores.....	64
3.8.4. Empleados.....	66
3.9. Determinación del cuadro estratégico actual.....	67
3.9.1. Ventas al por mayor.....	68
3.9.2. Ventas al por menor.....	69
3.10. Determinación del nuevo océano azul y el perfil de los clientes...	70
3.11. Determinación del nuevo cuadro estratégico.....	72
3.12. Evaluación del grado de utilidad para el cliente.....	76

3.13. Declaración de la misión y visión.....	78
3.14. Determinación de los temas estratégicos.....	79
3.15. Matriz de cobertura de los temas estratégicos.....	80
3.16. Determinación de los valores del departamento de ventas.....	81

CAPÍTULO IV

4. TRASLADO DEL BSC.....	83
4.1. Propuesta de valor para los clientes.....	83
4.2. Propuesta de valor para los accionistas.....	85
4.3. Propuesta de valor para los procesos internos.....	86
4.3.1. Proceso de redes cooperativas.....	87
4.3.2. Proceso de gestión operativa.....	87
4.3.3. Proceso de gestión de clientes.....	87
4.3.4. Proceso de innovación.....	87
4.3.5. Proceso reguladores y sociales.....	88
4.4. Propuesta de valor para el capital intangible.....	88
4.4.1. Capital humano.....	88
4.4.2. Capital informático.....	89
4.4.3. Capital organizacional.....	89
4.5. Desarrollo de matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.....	89
4.6. Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa-efecto.....	91
4.7. Cálculo del impacto de las iniciativas estratégicas.....	93
4.8. Priorización de iniciativas estratégicas y cobertura de objetivos.....	94
4.9. Diseño de iniciativas estratégicas.....	96

4.10. Matriz del Balanced scorecard.....	102
--	-----

CAPÍTULO V

5. Implementación del Aplicativo Informático.....104

5.1. On-Line Transactional Processing (OLTP).....	104
5.2. On-Line Analytical Processing (OLAP).....	105
5.3. Diferencia entre OLPT y OLAP.....	106
5.4. DataWarehouse.....	107
5.5. Datamart.....	107
5.6. Modelo de datos.....	108
5.6.1. Modelo.....	108
5.6.2. ¿Qué es modelo de datos?.....	109
5.7. Modelo Estrella.....	109
5.8. Modelo Copo de Nieve.....	110
5.9. Tabla Normalizada.....	111
5.10 Tabla Desnormalizada.....	112
5.11 ETL.....	113
5.12 Modelo Punto.....	114
5.13 Modelo Relacional	115
5.14 Modelo Datamart.....	116
5.16 Modelo Estrella Hecho Capacitación	117

5.17 Modelo Copo de Nieve Reclamos.....	118
5.18 Modelo Copo de Nieve Devoluciones.....	119
5.19 Como Cargar la Datamart	120
5.20 Dashboard.....	122
5.21 Dashboard Reclamos por zona.....	123
5.22 Dashboard Devolución.....	126
5.23 Dashboard Capacitación.....	129
 CAPÍTULO VI	
6.1 Conclusiones.....	131
6.2 Recomendaciones.....	133
Glosario	134 -135
BIBLIOGRAFÍA.....	XIII
ANEXOS.....	XIV

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Estructura organizacional general.....	16
Figura 2 Estructura organizacional del departamento de ventas.....	17
Figura 3 Definición del negocio de la empresa.....	36
Figura 4 Matriz de probabilidad- difusión.....	40
Figura 5 Determinación de fortalezas y debilidades.....	42
Figura 6 Barreras, rentabilidad y riesgo.....	53
Figura 7 Análisis de mercado y la competencia-modelo de 5 fuerzas...	54
Figura 8 Identificación de los principales stakeholders.....	58
Figura 9 Matriz de identificación de los principales stakeholders.....	59
Figura 10 Descubriendo oportunidades con los stakeholders (clientes)...	62
Figura 11 Descubriendo oportunidades con los stakeholders (accionistas).....	64
Figura 12 Descubriendo oportunidades con los stakeholders (proveedores).....	66
Figura 13 Descubriendo oportunidades con los stakeholders (empleados).....	67
Figura 14 Determinación del cuadro estratégico actual (mayoristas).....	69
Figura 15 Determinación del cuadro estratégico actual (minoristas).....	70
Figura 16 Definición del océano azul y el perfil de los clientes.....	72
Figura 17 Matriz de las cuatro acciones(ventas por mayor).....	73
Figura 18 Nuevo perfil estratégico para la empresa (venta mayor).....	74

Figura 19	Matriz de las cuatro acciones (ventas por menor).....	75
Figura 20	Nuevo perfil estratégico para la empresa (venta menor).....	75
Figura 21	Evaluación del grado de utilidad para los clientes.....	77
Figura 22	Declaración de la misión.....	78
Figura 23	Declaración de la visión.....	79
Figura 24	Determinación de los temas estratégicos.....	80
Figura 25	Matriz de cobertura de los temas estratégicos.....	81
Figura 26	Determinación de los valores del área ventas.....	82
Figura 27	Propuesta de valor para los clientes.....	84
Figura 28	Objetivos estratégicos.....	90
Figura 29	Determinación del mapa estratégico.....	92
Figura 30	Iniciativas.....	95
Figura 31	Desarrollo de la iniciativa estratégica (implementación Estrategia a través del BSC.....	97
Figura 32	Desarrollo de la iniciativa estratégica (implementación de un sistema de calidad.....	98
Figura 33	Desarrollo de la iniciativa estratégica (Plan Organizacional).....	99
Figura 34	Desarrollo de la iniciativa estratégica (Seminario de Capacitación continua).....	100
Figura 35	Matriz Balanced Scorecard.....	102
Figura 36	Modelo Estrella.....	104
Figura 37	Modelo de copo de nieve.....	110
Figura 38	Tabla Normalizada.....	111

Figura39	Tabla Desnormalizada.....	111
Figura 40	Proceso ETL.....	112
Figura 41	Modelo punto departamento de Ventas.....	114
Figura 42	Modelo relacional de la Base Operativa de Cauchos Industriales.....	114
Figura 43	Modelo Copo de Nieve Hecho Ventas.....	115
Figura 44	Modelo Estrella Hecho Capacitación.....	116
Figura 45	Modelo Copo de Nieve Hecho Reclamos.....	117
Figura 46	Modelo Copo de Nieve Devoluciones.....	118
Figura 47	Proceso ETL.....	119
Figura 48	Proceso de Carga de la Datamart.....	120
Figura 49	Tabla del indicador.....	122
Figura 50	Tabla Dinámica Número de Reclamos.....	123
Figura51	Tabla Dinámica Porcentaje de Reclamos.....	124
Figura 52	Tabla Dinámica Número de Facturas mensuales por zona.....	125
Figura53	Tabla del Indicador.....	125
Figura 54	Tabla Dinámica Número de Devoluciones.....	125
Figura55	Tabla Dinámica Porcentaje de Devoluciones.....	126
Figura 56	Tabla Dinámica número de facturas mensuales por zona.....	127
Figura 57	Tabla Dinámica Costo por Capacitación.....	128
Figura 58	Tabla Dinámica Empleados Capacitados por curso.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Razón Circulante.....	26
Tabla 2 Razón de Liquidez o Prueba del Ácido.....	27
Tabla 3 Rotación de cuentas por cobrar.....	28
Tabla 4 Rotación de inventario.....	29
Tabla 5 Razón velocidad del cobro.....	30
Tabla 6 Relación ventas con capital contable.....	31
Tabla 7 Rotación de las cuentas por pagar.....	32
Tabla 8 Razón de la velocidad del pago.....	32
Tabla 9 Margen neto.....	33
Tabla 10 Rendimiento sobre los activos.....	33
Tabla 11 Rendimiento sobre el capital contable.....	34
Tabla 12 Diferencias entre OLPT Y OLAP.....	105
Tabla 13 Dashboard por Perspectiva.....	121

CAPÍTULO I

1. TEORÍA DEL BSC Y ENFOQUE POR PROCESOS

En el presente capítulo daremos a conocer información de lo que es el Balanced Scorecard, así como todos los términos y definiciones que el BSC utiliza, los mismos que facilitarán al lector su entendimiento.

1.1. INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard (BSC) en los últimos años se ha convertido en una potente herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

Balanced Scorecard creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, establece un modelo de gestión que permite poder alinear una estructura de análisis y mediante el cual buscaron integrar en un solo procedimiento tanto los factores financieros como los no financieros obtenidos en el desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar, por parte de los directivos, una rápida pero integral visión de la marcha de los negocios.

El Balanced Scorecard constituye la herramienta visible para instrumentar un proceso de cambio dentro de una organización con el fin de convertirla en una organización enfocada en la estrategia, y

como tal amerita de una planificación y una agenda que viabilice este proceso.

El desarrollo de un Balanced Scorecard empieza con la estrategia de la organización, la cual es entonces traducida en un conjunto manejable de indicadores. Los indicadores son de alto nivel, claramente definidos y precisos.

El Balanced Scorecard no refleja todos los indicadores de la organización, sino solamente los indicadores críticos.

1.2. **Orígenes del Balanced Scorecard (BSC)¹**

El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

En el año de 1992, los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer un método de gerencia y control, al cuál bautizaron con el nombre de “The Balanced Scorecard”

¹ **Fuente:** Biblioteca Virtual de la Universidad de la Coruña, & monografias.com(2008), “Orígenes del Balanced scorecard”, obtenido el: 6 de diciembre del 2008, desde http://www.udc.es/dep/balanced_scorecard/planificación_estratégica, & <http://www.symnetics.com.ar>, Guayaquil - Ecuador

A medida que se profundiza en la aplicación del BSC se tiene que el nivel de complejidad aumenta considerablemente se hace necesario el uso de herramientas de IT para poder manejar la gran cantidad de datos interrelacionados se han desarrollado muchas aplicaciones de IT para el BSC las cuales permiten:

- ✓ Compartir información
- ✓ Realizar sofisticados análisis
- ✓ Planificar estrategias
- ✓ Manejar la complejidad de los procesos del BSC

Para mediados del 2002, se estimaba que casi el 50% de las empresas que aplicaban BSC, lo basaban en herramientas de IT.

1.3. ¿Qué es Balanced Scorecard?

El Balanced scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

BSC se puede describir como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa,

el cual permite comunicar dicha estrategia y gestionar su implementación.

1.4. Elementos del Balanced Scorecard

1. Misión, visión y valores.
2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.
3. Propuesta de valor al cliente.
 - ✓ Liderazgo de producto.
 - ✓ Relación con el cliente.
 - ✓ Excelencia operativa.
4. Indicadores y sus metas.
 - ✓ Indicadores de resultado.
 - ✓ Indicadores de causa.
5. Iniciativas estratégicas.
6. Responsables y recursos.
7. Evaluación subjetiva.

1.5. Objetivos del BSC

- ✓ Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- ✓ Alcanzar enfoque.
- ✓ Desarrollar liderazgo.
- ✓ Intervención estratégica.
- ✓ Educar a la organización.
- ✓ Fijar metas estratégicas.
- ✓ Alinear programas e inversiones.
- ✓ Estar enlazado al sistema de incentivos.
- ✓ Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- ✓ Mantener un enfoque estratégico y evaluar la gestión estratégica.

1.6. Beneficios del BSC

- ✓ Medio ideal para comunicar la visión y la estrategia de la organización.
- ✓ Permite traducir objetivos, políticas y planes estratégicos en medidas independientes de rendimiento y productividad.
- ✓ Otorga a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos establecidos.
- ✓ Conecta los procesos desarrollados con los resultados obtenidos.
- ✓ Identifica los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.

- ✓ Maximiza los niveles de servicio y calidad a clientes internos y externos.

1.7. Ventajas del BSC

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

1. Aclara y traduce la misión y la estrategia.
2. Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia
3. Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo
 - ✓ Cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar.
 - ✓ Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
 - ✓ Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.
4. Mejora la retroalimentación y la actualización estratégica.

1.8. Perspectivas del Balanced Scorecard

Las perspectivas del BSC son las siguientes:

1.8.1. Perspectiva Financiera

Representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa.

Garantizar la Rentabilidad del Negocio.

1.8.2. Perspectiva del cliente

Representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios, garantizar la satisfacción del cliente.

1.8.3. Perspectiva proceso internos

Representa en qué procesos internos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes.

1.8.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Representan los puntos de partida para la implementación de cualquier cambio sustentable a largo plazo. Hay que lograr

formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

1.9. Definición de Visión y Estratégica

La visión comienza con una visión estratégica que define a donde quiere ir la empresa, como hará para llegar allí y porqué será exitosa, mientras que el logro de una estrategia efectiva requiere de capacidad de concebir oportunidades futuras y dirigir la estrategia hacia ese futuro.

1.10. Definición de indicadores

Los indicadores o también llamados medidas son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Hay indicadores financieros de pasado e indicadores de gestión de futuro. De acuerdo a Kaplan y Norton, el número de indicadores para cada una de las perspectivas en que se divide el proceso, no debe superar el número de siete, para poder alcanzar un mayor grado de control y de certeza en los resultados.

1.11. Implementación del BSC

Una vez acordados los objetivos y, por lo tanto, establecida la visión y las estrategias, definidos los indicadores, se procede a la implementación de la herramienta, lo cual puede hacerse a partir de dos puntos de vista.

1.11.1 Modelo de control y seguimiento

El modelo de control y seguimiento es aconsejable para organizaciones con experiencia en la determinación de las tres variables claves del proceso visión, estrategias e indicadores, pues su evaluación se puede adelantar bajo la metodología de análisis por excepción, que permitirá concentrarse en aquellos aspectos importantes que se desvía de los objetivos propuestos.

1.11.2 Modelo de aprendizaje organizativo y comunicativo

Este modelo es para empresas en las cuales no se ha presentado consenso alrededor de los objetivos o que se encuentra en crecimiento o que desea explotar el potencial creativo de sus empleados, ya que bajo esta perspectiva los resultados arrojados por los indicadores adoptados permitirán adecuar los aspectos que se estén alejando de las metas deseadas, por lo que los responsables del modelo deben estar permanentemente redireccionándolo en todos sus aspectos, lo que no ocurre con el modelo de control donde solo se toma acciones sobre asuntos muy puntuales.

1.12. Retroalimentación

La retroalimentación sirve para comprobar las hipótesis sobre las cuales se diseñaron las estrategias y se montó la visión de la compañía. Los resultados obtenidos en este paso permiten corregir los problemas detectados.

CAPÍTULO II

2. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS PRELIMINARES

2.1. CAUCHOS INDUSTRIALES

El Señor Hernando Antonio Rojas Franco, artesano calificado; se inició en el Ecuador con la fabricación de piezas y accesorios automotrices de caucho y metal, hace aproximadamente 20 años bajo el nombre comercial “CAUCHOS INDUSTRIALES”.

En esa época paralelamente, los 5 países del grupo andino, con la decisión 130 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, pretendió consolidar la infraestructura productiva metal-mecánica, a través de la asignación exclusiva o compartida de fabricación de vehículos y la exigencia de incorporar en ellos, componentes de fabricación subregional.

Con estos antecedentes el negocio de repuestos de cauchos automotrices fue desarrollándose y es así que alcanza una representatividad en el mercado, lo que permite en el año 1993 constituirse como una compañía, cuya denominación o razón social es “CAUCHOS INDUSTRIALES CAUINCA S.A.” representada legalmente por el gerente general el señor Hernando Rojas Monroy.

A partir de su constitución, la fábrica ha venido captando una demanda considerable con los distribuidores de repuestos en el

ámbito nacional, y es así que en los actuales momentos se presenta un déficit para cubrir las peticiones o requerimientos que el mercado automotor exige, debido a que ha evolucionado en cuanto a marcas y modelos de vehículos.

Bajo estas circunstancias la fábrica de cauchos industriales, ha creído conveniente realizar el estudio técnico de expansión de la producción, con la finalidad de obtener un crédito que le permita incrementar los moldes o matrices que son utilizados para la fabricación de estos repuestos, con esto estaríamos cubriendo casi en su totalidad el mercado demandante de la costa, que es representativo para este tipo de negocio, sin descuidar el abastecimiento de estos productos para el resto del país; también el flujo vehicular en las calles y carreteras no aptas para la circulación, hacen que la vida útil de estos repuestos se acorten y aumenten la demanda en el mercado.

2.2. IDENTIDAD CORPORATIVA

2.2.1. VISIÓN

Cauchos Industriales conservará un liderazgo bien merecido en la próxima década por sus buenos productos, servicios eficientes y precios competitivos.

Desarrollará a todo nivel su equipo humano, enalteciendo sus valores, y basándose en una filosofía de superación y servicio.

Sus clientes serán atendidos con la más efectiva puntualidad, y serán los que marquen el ritmo del progreso para beneficio mutuo y de todo su entorno, de esta manera se puede satisfacer las necesidades del cliente con cero errores, cero retrasos y cero defectos. También lograr ser el líder nacional en el mercado satisfaciendo al cliente ecuatoriano con excelente calidad y precios bajos en sus empaques, retenedores y piezas en caucho de fabricación nacional y procurar el bienestar en el trabajo de sus directivos y empleados.

2.2.2. MISIÓN

Cauchos Industriales esta en el mercado del Ecuador para producir todo tipo de cauchos de la mejor calidad, para la satisfacción de sus clientes externos e internos, y mejorar la calidad de vida de todos los que integran esta Empresa.

Su objetivo es estar entre las mejores fábricas más grandes y específicas del Ecuador. Además de fabricar, comercializar un producto de excelente calidad y ofrecer un paquete completo de productos nacionales e importados que cumplan con normas de

calidad con propósito de satisfacer la demanda de nuestros clientes.

2.2.3. CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000

Cauchos Industriales cuenta con la certificación ISO 9001:2000, la cual fue obtenida en Agosto del 2007 con la empresa COTECNA.

El alcance de la certificación: "Desarrollo, Producción y Venta de Artículos de Caucho y Caucho-Metal".

2.2.4. POLÍTICA

Es política de CAUCHOS INDUSTRIALES conseguir que sus productos satisfagan a los clientes en: calidad, duración y entrega en el tiempo establecido, manteniendo así la imagen de una organización seria y solvente y un compromiso con la mejora continua en nuestro proceso.

2.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1: Estructura Organizacional General²

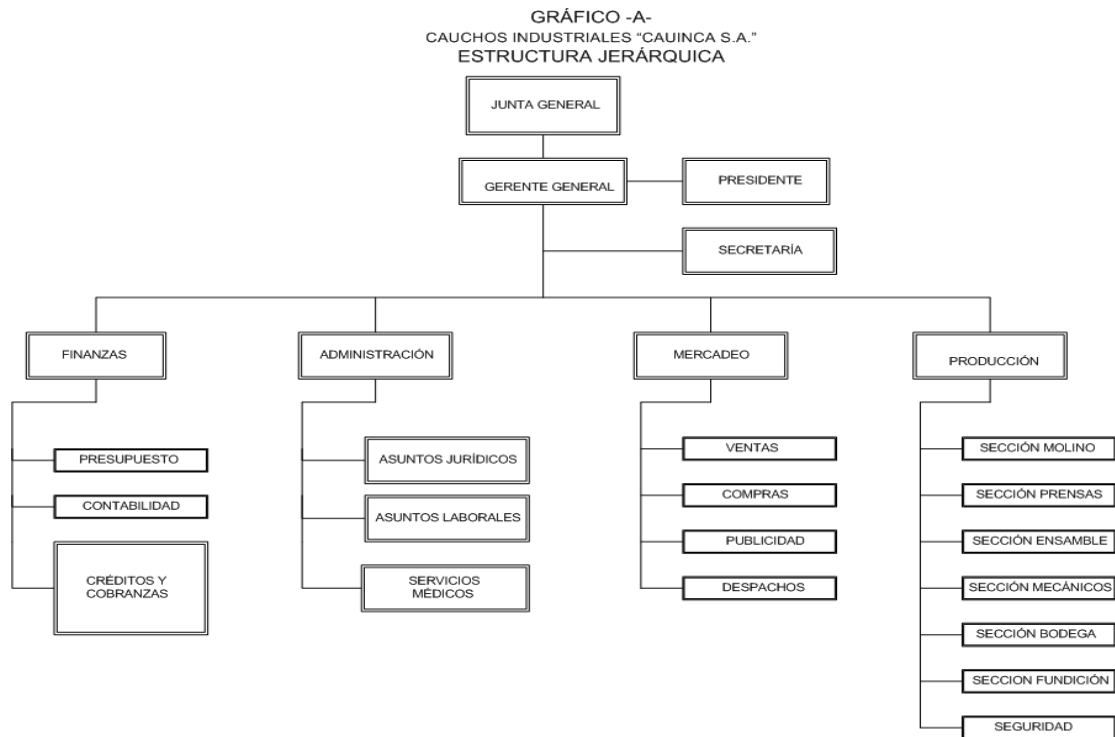
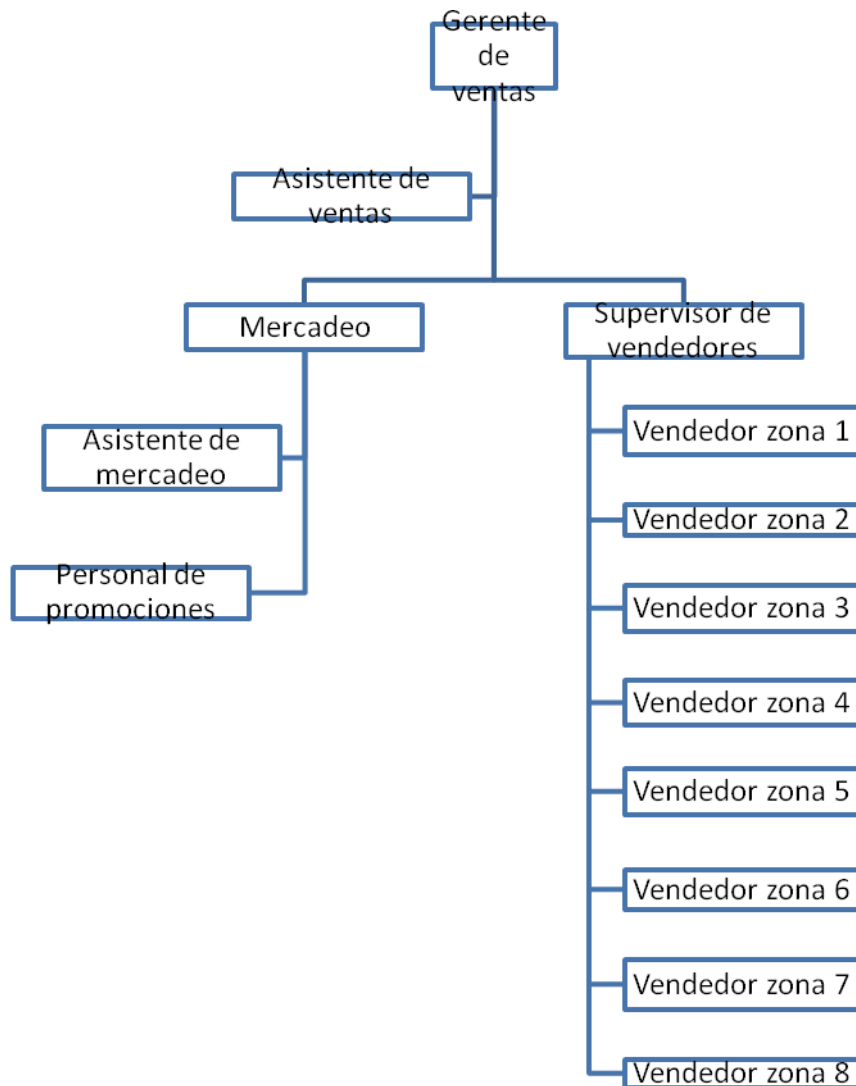


Figura 2: Estructura Organizacional Área de ventas³

² Fuente: Caucho Industriales s.a (2008), "Estructura Organizacional general", obtenido el : 20 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

³ Fuente: Caucho Industriales s.a (2008), "Estructura Organizacional departamento de ventas", obtenido el: 20 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.



2.3. MERCADO

2.3.1. ÁREA EN EL MERCADO

Se considera que los repuestos de cauchos y de metal que se fabrican actualmente representan un 30% del parque automotor del país y los que se fabricarán bajo la posibilidad del presente proyecto con la expansión de la producción, estarán destinados a sustituir en parte la demanda de las industrias ensambladoras de

vehículos en el país, y también se podrá aumentar la fabricación de los repuestos de los vehículos existentes.

2.3.2. EL PRODUCTO EN EL MERCADO

A nivel local la compañía ha experimentado un crecimiento en sus ventas debido a la apertura de nuevas sucursales dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil. La fábrica CAUCHOS INDUSTRIALES, se caracteriza por elaborar repuestos de cauchos y metal, de una alta calidad que permite relacionarlos con los originales importados.

Los precios de ventas e insumos han permanecido constantes durante el 2006 y el 2007.

2.3.3. PRODUCTOS ELABORADOS POR CAUCHOS INDUSTRIALES

BARRAS ESTABILIZADORAS



AMORTIGUADORES



SOPORTE DE ESCAPE



TEMPLADORES



2.3.4. COMPETENCIA

A nivel de competidores en el mercado nacional encontramos a las casas de automotores que se dedican a la venta de repuestos para ciertas marcas de carros, así como también el mercado colombiano que ha incursionado en nuestro país.

Aunque uno de los principales problemas es la gran competencia que existe en el mercado con productos similares que son traídos de Colombia que no tiene la misma calidad pero ante la crítica situación económica la gente compra cantidad y no calidad. En una economía dolarizada se supone que los precios de los bienes y servicios se iban a controlar en base al índice inflacionario pero la realidad es otra; el aumento de la energía eléctrica es abrumadora, la mano de obra junto con todos sus beneficios representan un rubro importante, esto sin duda lleva a un incremento en el precio de la materia prima e insumos.

2.3.5. CLIENTES

De los clientes potenciales de Cauchos Industriales tenemos:

1. Vanderbilt
2. Mabe
3. Casa de Repuestos

Cabe recalcar que todos están ubicados en la ciudad de Guayaquil.

Estos clientes representan el 20% de los ingresos de la empresa.

2.4. LEYES Y REGLAMENTOS

Cauchos Industriales se basará en el Código del trabajo todo lo referente a las obligaciones y derechos de los trabajadores y empleadores.

- Reglamento interno de Seguridad y Salud Ocupacional que lo pide el cuerpo de bomberos.
- LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

Cod. De Trabajo Art. 56.-Reglamento interno de seguridad y salud.

1. Las empresas y establecimientos con veinticinco o más trabajadores diseñarán y pondrán en práctica el reglamento interno de seguridad y salud basado en los criterios contenidos en este código y acorde a los riesgos derivados del proceso de producción de bienes o servicios identificados en el examen inicial o diagnóstico.

2. El reglamento interno de seguridad y salud deberá ser aprobado por el Ministerio de Trabajo y Empleo y actualizado cada dos años.

Aplicación de lo dispuesto en el Art., 279 de la Ley de Compañía

Código del Artesano. Art. 279.- Es atribución y obligación de los comisarios fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía, velando porque ésta se ajuste no sólo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.

El contrato social y la junta general podrán determinar atribuciones y obligaciones especiales para los comisarios, a más de las siguientes:

1. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes en los casos en que fueren exigidas;
2. Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación;
3. Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;
4. Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;
5. Convocar a juntas generales de accionistas en los casos determinados en esta Ley;
6. Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la junta general, los puntos que crean conveniente;
7. Asistir con voz informativa a las juntas generales;
8. Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía;

9. Pedir informes a los administradores;

10. Proponer motivadamente la remoción de los administradores;

11. Presentar a la junta general las denuncias que reciba acerca

de la administración, con el informe relativo a las mismas. El incumplimiento de esta obligación les hará personal y solidariamente responsables con los administradores.

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en los numerales 1, 2, 3 y 4 de este artículo será motivo para que la junta general o el Superintendente de Compañías resuelvan la remoción de los comisarios, sin perjuicio de que se hagan efectivas las responsabilidades en que hubieren incurrido.

2.5. MACROECONOMÍA

En el 2007 fue un año que se vio afectado por el aumento de la competencia, la incursión al mercado de productos colombianos y chino así como también las casas de repuestos de distintas marcas de automóviles quienes también realizan la venta de repuestos. Cauchos Industriales se diferencia de su competencia ya que tienen su propia marca para elaborar el repuesto.

2.6. ESTRATEGIAS

La estrategia de Cauchos Industriales es aumentar su publicidad así como sus puntos de ventas en distintas ciudades del país, además

de brindar asesoría directamente a las empresas. La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.

OBJETIVOS

- Captar nuevos clientes

- Continuar incrementado el volumen de ventas

- Incrementar la productividad

- Brindar Satisfacción al cliente

- Mantener precios competitivos en el mercado

- Seguir ofreciendo productos de calidad y cumpliendo los requerimientos del cliente.

- Aumentar sus puntos de ventas

- Brindar el servicio de asesoría a los clientes

2.7. DESEMPEÑO FINANCIERO

Mediante el análisis de las principales razones financieras hemos medido el desempeño financiero de la empresa de la siguiente forma:

2.7.1. RAZONES QUE ESTUDIAN LA SOLVENCIA

TABLA 1: Razón Circulante.⁴

Fórmula	Resultado		Política	Conclusión
$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	177,263.79	0.7	2.00	Cauchos industriales no puede cumplir con sus obligaciones.

Conclusión: Esta razón financiera indica el número de dólares de activo circulante, por cada dólar de pasivo circulante.

⁴ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P.(2008), "Razones que estudian la solvencia razón circulante", elaborado el 5 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

TABLA 2: Razón de Liquidez o Prueba del Ácido⁵

Fórmula	Resultado		Política	Conclusión
$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	156,463.6	0.61	1.00	Cauchos industriales tiene problema de liquidez
	254,537.99			

Conclusión: Esta razón financiera indica el dinero disponible que hay en Caja y Bancos, al concluir indicamos que la empresa no tiene liquidez es decir solo hay 0.61 centavos por cada dólar.

⁵ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P.(2008), “ Razones que estudian la solvencia: razón de liquidez o prueba del ácido”, elaborado el 5 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

2.7.2. RAZONES QUE ESTUDIAN EL CICLO ECONÓMICO

TABLA 3: ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR⁶

Fórmula	Resultado		Política	Conclusión
Venta Netas	946,976.09	8.54	4.00	Su labor de cobranza es estable.
Cuentas por Cobrar	110,769.47			

Conclusión: Con esta razón se concluye que 9 veces más se cobra dicha cuenta por lo tanto es estable.

⁶ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Razones que estudian la solvencia: rotación de cuentas por cobrar, elaborado el 5 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

TABLA 4: ROTACIÓN DE INVENTARIO⁷

Fórmula	Resultado		Política	Conclusión
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	290,081.87	13.95	8.00	La venta promedio de inventario es estable.
	20,800.19			

Conclusión: Con esta razón financiera se concluye que la venta promedio de inventario es estable, ya que es 14 veces mayor

2.7.3. RAZONES QUE ESTUDIAN CONVERTIBILIDADES

TABLA 5: RAZÓN VELOCIDAD DEL COBRO⁸

Fórmula	Resultado		Política	Conclusión
$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	360	42.15	60 días	Su labor de cobranza es estable ya que tarda aproximadamente 42 días para realizar el cobro.
	8.54			

⁷ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Razones que estudian la solvencia: rotación de inventario", elaborado el 5 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

⁸ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Razones que estudian la solvencia: razón velocidad del cobro", elaborado el 5 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

Conclusión: Con esta razón se concluye que la empresa es considerablemente estable.

2.7.4. ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD

TABLA 6: RELACIÓN VENTAS CON CAPITAL CONTABLE⁹

Fórmula	Resultado		Política	Conclusión
$\frac{\text{Venta Netas}}{\text{Capital Contable}}$	946,976.09	2.662	1.00	Las ventas se realizan a un valor mayor del capital contable.

Conclusión: La empresa es estable.

⁹ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Razones que estudian la solvencia: relación ventas con capital contable", elaborado el 5 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

TABLA 7: ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Fórmula	Resultado		Política	Conclusión
Compras	133600.52	8.91	15.00	Es estable ya que el plazo para cancelar al proveedor es de 15 días.
Cuentas por Pagar	15,000.00			

TABLA 8: RAZÓN DE LA VELOCIDAD DEL PAGO¹⁰

Fórmula	Resultado		Política	Conclusión
360	360	40.40	60 días	Su labor de pago estable ya que se estableció una política de 60 días.
Rotación de Cuentas por Pagar	8.91			

¹⁰ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Razones que estudian la solvencia: razón de la velocidad del pago", elaborado el 5 de noviembre del 2008, Guayaquil –Ecuador.

2.7.5. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

TABLA 9. MARGEN NETO ¹¹

Fórmula	Resultado	
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{89,147.28}{946,976.09}$	9%

TABLA 10: RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS¹²

Fórmula	Resultado	
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Totales}}$	$\frac{89,147.28}{751,738.54}$	12%

¹¹ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Razones que estudian la solvencia: margen neto", elaborado el 8 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

¹² **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Razones que estudian la solvencia: rendimiento sobre los activos", elaborado el 8 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

TABLA 11: RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE¹³

Fórmula	Resultado	
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$	$\frac{89,147.28}{355,699.74}$	25%

CONCLUSIÓN GENERAL

Al realizar un análisis al desempeño financiero de Cauchos Industriales durante el año 2007 podemos concluir que es una empresa estable que cumple con sus obligaciones y que además tiene un gran reconocimiento en el mercado por su variedad y calidad en los productos.

¹³ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Razones que estudian la solvencia: rendimiento sobre el capital contable", elaborado el 8 de noviembre del 2008, Guayaquil – Ecuador.

CAPÍTULO III

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

Este capítulo comprende la planificación estratégica, análisis FODA, la determinación de la misión y visión de la organización.

3.1. Definición del negocio

Una empresa tiene que definir su negocio en función de sus clientes, necesidades, productos y capacidades.

En la figura 3, se observa las definiciones del negocio que se obtuvieron en Cauchos Industriales.

DEFINICION DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

1. Definición del negocio

Definición 1: Es una empresa que fabrica repuestos de caucho y metal de alta calidad para el sector automotriz de país.

Definición 2: Garantizar que el producto sea de calidad y llegue en condiciones óptimas a su destino.

Definición 3: Elaboración de moldes para nuevos autos en el país.

2. Evaluación de las opciones

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

	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3
TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL	3	2	3
POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES	3	2	3
CANTIDAD DE COMPETIDORES	1	2	1
DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE	1	2	3
POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION	3	2	3
ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA	2	2	3
TOTAL	13	12	16

3. Elección y definición final

Clientes: Sector automotriz de país

Necesidades: Que el producto se conserve en buen estado y llegue en optimas condiciones

Productos: Respuestos de caucho y metal

Factores Clave de éxito: Fabricar repuestos de calidad satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los clientes.

Competidores: Casas automotrices que fabrican repuestos para sus propias marcas de autos, empresas colombianas y chinas que también se dedican a la venta de estos productos.

Figura 3: Definición del negocio de la empresa¹⁴

3.2. Análisis PEST

¹⁴ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Definición del negocio de la empresa", elaborado el 15 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

El análisis PEST es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de pronósticos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

Cauchos Industriales posee los siguientes pronósticos, los mismos que tienen una probabilidad de ocurrencia:

3.2.1. Pronóstico económico:

- ✓ Impuestos específicos de los productos y servicios(E1)
- ✓ Productos chinos (E2)
- ✓ Incremento de tasas arancelarias (E3)
- ✓ Motivadores de los clientes/usuarios (E4)
- ✓ Ciclos de mercado (E5)
- ✓ Rutas del mercado y tendencias de distribución (E6)
- ✓ Intereses y tasas de cambio (E7)

3.2.2. Pronóstico tecnológico:

- ✓ Venta por Internet (T1)
- ✓ Mecanismos/tecnología de Venta (T2)

3.2.3. Pronóstico político:

- ✓ Legislación actual en el mercado local (P1)
- ✓ Procesos y entidades regulatorias (P2)
- ✓ Políticas de comercio exterior (P3)
- ✓ Reformas tributarias (P4)

3.2.4. Pronóstico Socio-Cultural:

- ✓ Imagen de la marca, la tecnología y la empresa (E1)
- ✓ Patrones de compra del consumidor (E1)
- ✓ Opinión y actitud del consumidor (E1)
- ✓ Publicidad y relaciones públicas (E1)
- ✓ Punto de vista de los medios (E1)
- ✓ Moda y modelos a seguir (E1)

3.3. Matriz de Probabilidad-Difusión

La matriz de Probabilidad-Difusión se construye con el resultado del análisis PEST, es decir con las oportunidades y amenazas de la empresa. Se ubican en la matriz de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia del evento, calificándola de alta o baja con una escala de 0% hasta 100%, y la difusión de los eventos sobre la población objetivo, calificándola de alta o baja con escala desde 0% hasta 100%.

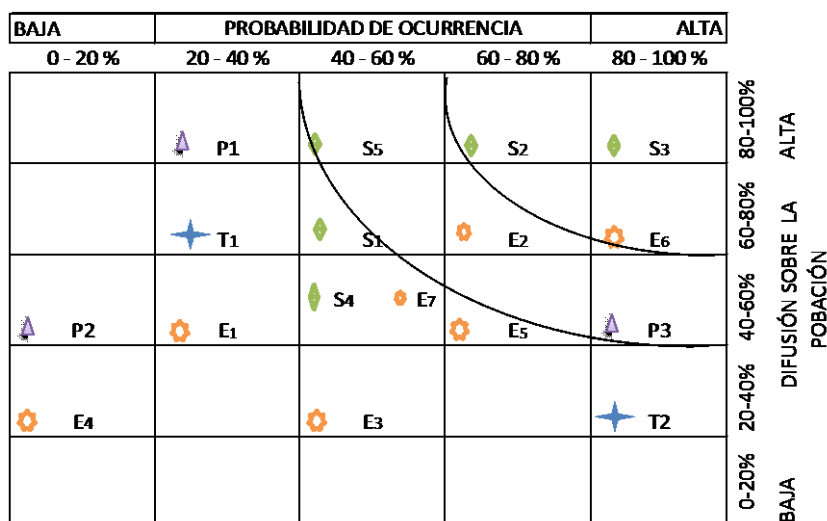


Figura 4: Matriz de Probabilidad - Difusión¹⁵

En la figura 4, nos da como resultado que la probabilidad que aparezcan los patrones de compra del consumidor, opinión y actitud del consumidor, rutas del mercado y tendencias de distribución se encuentran entre un 60 % y 80%, por lo cual se verá afectada

¹⁵ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Matriz de probabilidad - difusión”, elaborado el 15 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

considerablemente la difusión de satisfacción del cliente con respecto a nuestros productos de la empresa a la población en un 60% a 80 %.

También se observa que la probabilidad que se presentan tanto la imagen de la marca, la tecnología, punto de vista de los medios, ciclos de mercado, políticas de comercio exterior están entre el 40% y el 60 % de ocurrencia, con un mismo porcentaje de la difusión sobre la población.

3.4. Determinación de fortalezas y debilidades

A través de este taller se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, por medio de la cadena de valor.

Las fortalezas son la capacidad o el conocimiento que posee una organización en grado superior al promedio, y que por su mejor utilización producirá mejores resultados, como resultado nos ayuda a destacarnos de la competencia.

Las debilidades son factores que dificultan el logro de los resultados, nos desvalorizan con respecto a la competencia.

En la figura 5, se muestra la evaluación de las fortalezas y debilidades de la cadena de valor, mediante una escala de calificación del grado de impacto de la fortaleza o debilidad con los siguientes niveles: 1 si es considerable, 2 si es importante y 3 muy alto, teniendo los siguientes resultados:

DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	GRADO
1.- Instalaciones de la planta	x		3
2.- Comunicación y ambiente laboral		x	2
3.- Asuntos legales(recuperación de carteras)		x	1
RECURSOS HUMANOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	GRADO
1.- Selección de personal	x		3
2.- Capacitación continuas		x	3
TECNOLOGIA & SISTEMA DE INFORMACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	GRADO
1.- Sistema de facturación integral		x	3
2.- Maquinarias y Equipos para la planta	x		3
3.- Internet		x	1
ABASTECIMIENTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	GRADO
1.- Exportación		x	2
LOGISTICA DE ENTRADA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	GRADO
1.- Control de inventario repuestos terminados	x		2
2.- Control de recepcion de materia prima	x		2
LOGISTICA DE SALIDA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	GRADO
1.- Poder de negociación con los clientes (para la transportación del pedido)	x		1
MERCADEO & VENTAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	GRADO
1.- Poder de marcas	x		2
2.-Efectividad y fuerza de ventas	x		1
SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES	GRADO
1.- Recepción de quejas	x		3

Figura 5: Determinación de fortalezas y debilidades¹⁶

3.4.1 Infraestructura & Administración:

Incluye actividades, sistemas y proceso de gestión la empresa Cauchos Industriales tiene una fortaleza muy alta, que las instalaciones de la planta, debido a que Cauchos Industriales cuenta con planta propia y una debilidad importante es la comunicación y ambiente laboral, porque no existe una buena

¹⁶ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Determinación de fortalezas y debilidades", elaborado el 14 de febrero del 2009, Guayaquil-Ecuador.

comunicación entre los departamentos, también tiene una debilidad considerable en los asuntos legales.

3.4.2 Recursos Humanos

Consiste en las actividades de búsqueda, selección, contratación y capacitación del personal de la empresa en el análisis muestra tener una fortaleza muy alta en la selección de personal altamente calificado, ya que el departamento de recursos humanos cuenta con un procedimiento para el reclutamiento de personal comparando el perfil académico con el perfil ideal, es una fase de proyecto continuidad de negocio que aplica dicha empresa, y existe una debilidad de grado importante, que es la capacitación continua en los temas de seguridad y salud ocupacional, ya que no se tiene planificado capacitar a los obreros para que ellos sepan utilizar correctamente los equipos de protección personal y que deben hacer en caso de que ocurra un incidente.

3.4.3 Tecnología y sistemas de información:

Cada actividad de valor representa tecnología. Cauchos Industriales muestra tener debilidades muy altas, que son el sistema de facturación integral (software) y las ventas por internet, debido a que el sistema no tiene la capacidad para

realizar consultas muy grandes y no se ha realizado una sitio Web de la empresa para realizar ventas por internet, tiene una fortaleza importante que es Maquinarias y Equipos para la planta.

3.4.4 Abastecimiento:

Cauchos industriales posee una debilidad de grado importante que es la de exportación, debido a que sus repuestos solo son vendidos a nivel nacional.

3.4.5 Logística de Entrada:

Las debilidades de grado importante son el control de inventario de repuestos terminados y control de recepción de materia prima, ya que la empresa no tiene un sistema de control de inventario que verifique cuántos repuestos terminados tengo en bodega, la empresa no revisa la materia prima cuándo llega a bodega, ésta es revisada al momento que se va elaborar el repuesto.

3.4.6 MANUFACTURA & OPERACIONES:

Considera que la habilidad de producir a tiempo y las habilidades técnicas son fortalezas de grado muy altas, ya que la empresa cuenta con instalaciones en perfectas condiciones,

por lo cual siempre termina de fabricar los repuestos en la fecha que lo solicite el cliente.

3.4.7 LOGÍSTICA DE SALIDA:

Una fortaleza de grado considerable es el poder de negociación con los clientes, ya que los clientes van a retirar sus pedidos de repuestos a la misma planta de cauchos industriales, por esta razón la empresa contrata flotas para distribuir el producto a aquellos clientes que no pueden ir hasta la empresa, ya que se realizó un análisis y dio como resultado que es más conveniente contratar este servicio que comprar su propia flota de camiones, por los pagos de amortizaciones y depreciaciones.

3.4.8 MERCADEO & VENTAS:

Una debilidad de grado importante es el poder de marcas, debido a que la empresa no hace campañas publicitarias, ellos solo se basan en la fuerza de venta de sus vendedores, y una debilidad de grado considerable es la efectividad de los precios, ya que los repuestos chinos y colombianos son más baratos comparados a los de la empresa. Posee como fortalezas muy altas la efectividad de la fuerza de ventas y cuota del mercado (Market share), por lo que todos sus

clientes son por el poder de convencimiento de nuestros vendedores, por este motivo no se gasta en publicidad.

3.4.9 SERVICIO AL CLIENTE:

La empresa Cauchos Industriales no tiene un departamento de atención al cliente, los problemas que surgieran son resueltos por el mismo vendedor que realizó la venta, posee una fortaleza de grado muy alta en cuanto a Recepción de quejas, ya que los vendedores siempre solucionan los problemas que el cliente requiera.

3.5. Estrategias derivadas del análisis FODA

Una vez determinadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, se procede a realizar las estrategias que son las siguientes:

- ✓ FO (Máx.-Máx) Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades.
- ✓ DO (Mini- Máx.) Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- ✓ FA (Máx.- Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

- ✓ DA (Mini- Mini) Estrategia para minimizar tanto las amenazas como las debilidades.

3.5.1. Fortalezas:

- ✓ Instalaciones de la planta
- ✓ Selección de personal
- ✓ Maquinaria y Equipos de la planta
- ✓ Exportación
- ✓ Control de inventario de repuestos terminados
- ✓ Control de recepción de materia prima
- ✓ Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto
- ✓ Poder de negociación con los clientes para la transportación de los pedidos.
- ✓ Lista de clientes disponible
- ✓ Poder de marcas
- ✓ Efectividad y fuerza de ventas

3.5.2. Oportunidades:

- ✓ Vender nuevos productos
- ✓ Poder conseguir capital de alto riesgo a un interés atractivo
- ✓ Poder adquirir nuevos sistemas integrados de facturación
- ✓ Ejecutivo de venta con alta experiencia.

- ✓ Los competidores locales tienen productos de baja calidad
- ✓ Preferencia del mercado por la demanda.
- ✓ Se podrían lograr mejores acuerdos con los clientes
- ✓ Los márgenes de ganancia serán buenos

3.5.3. Debilidades:

- ✓ Comunicación y ambiente laboral
- ✓ Asuntos legales (recuperación de carteras)
- ✓ Capacitación permanente
- ✓ Sistema de facturación integral (obsoleto)
- ✓ Internet
- ✓ Control de los repuestos al momento del despacho
- ✓ Poca experiencia en mercadeo directo
- ✓ Retraso en la entrega de Repuestos
- ✓ Personal de ventas con poca motivación
- ✓ La lista de clientes no ha sido Aprobada
- ✓ Dificil adecuación de estrategias de mercado

3.5.4 Amenazas:

- ✓ Competidores extranjeros con bajos costos entran en el mercado
- ✓ Productos chinos y colombianos
- ✓ Vulnerabilidad ante grandes competidores

- ✓ La demanda del mercado es muy estacional
- ✓ Riesgo para la distribución actual
- ✓ Cambio de preferencia del mercado de comercializadora

Para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades, las estrategias a realizar son:

- ✓ Controlar las ventas desde el pedido hasta la entrega del repuesto al cliente.
- ✓ Ofrecer repuestos de calidad con vida útil mejor que los de la competencia.
- ✓ Proporcionarle a los vendedores una lista de clientes de su respectiva zona.
- ✓ Planificar e implementar el departamento de logística & Distribución

Para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las estrategias a realizar son:

- ✓ Continuar con la capacitación del personal de venta para atraer el mercado.
- ✓ Planificar la entrega de los repuestos según lo soliciten los clientes.
- ✓ Otorgar comisiones al vendedor que realice más ventas al mes.

- ✓ Diseñar e implementar temas y objetivos estratégicos que ayuden a alcanzar la meta del departamento de venta.

Para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas, las estrategias propuestas son:

- ✓ Planificar la compra de 2 camiones para distribuir los repuestos hasta las empresas de nuestros clientes como un servicio de valor agregado
- ✓ Reducción de costos y precios porque los clientes tienden a preferir cantidad y no calidad.
- ✓ Captar nuevos mercados que no estén siendo satisfechos por la competencia.
- ✓ Implementar publicidad de nuestros repuestos.

Para minimizar tanto las amenazas como las debilidades, las estrategias propuestas son:

- ✓ Balancear un mejor control entre los ejecutivos de ventas y los analistas del mercado de la empresa.
- ✓ Establecer metas de ventas.

3.6. Modelo de las 5 fuerzas

Es un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa fue propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. La idea es que el departamento debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

El modelo de las cinco fuerzas tiene barreras de entrada y barreras de salida:

Son las barreras de acceso las que determinan la posibilidad de tener beneficios reales. Las barreras de entrada condicionan la rentabilidad esperable, pues si para entrar en un sector las barreras fueran pequeñas la rentabilidad que podría esperarse sería baja ya que en cuanto subiera, acudirían más competidores y la rentabilidad bajaría, por contra, si las barreras de entrada fueran grandes la rentabilidad sería alta. Las barreras a la salida condicionan el riesgo del sector pues si para salir de un sector las barreras fueran pequeñas el riesgo para los competidores, si hubiera cambios en las expectativas, sería bajo y podrían salir fácilmente; por el contrario,

si las barreras de salida fuesen grandes, cuando las cosas no fueran bien quedarían atrapado y el riesgo sería alto.

rendimientos bajos, arriesgados		rendimientos elevados, arriesgados	altas
	rendimientos medios, riesgo medio		barreras de salida
rendimientos bajos, estables		rendimientos elevados, estables	bajas
bajas	altas		barreras de ingreso

Figura 6: Barreras, rentabilidad y riesgo

En la figura 7, observamos las estrategias planteadas, además identificamos las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial:

- ✓ Ingreso de competidores potenciales
- ✓ Rivalidad entre los competidores existentes
- ✓ Poder negociador de los proveedores
- ✓ Poder negociador de los clientes
- ✓ Existencia de productos o servicios sustitutos

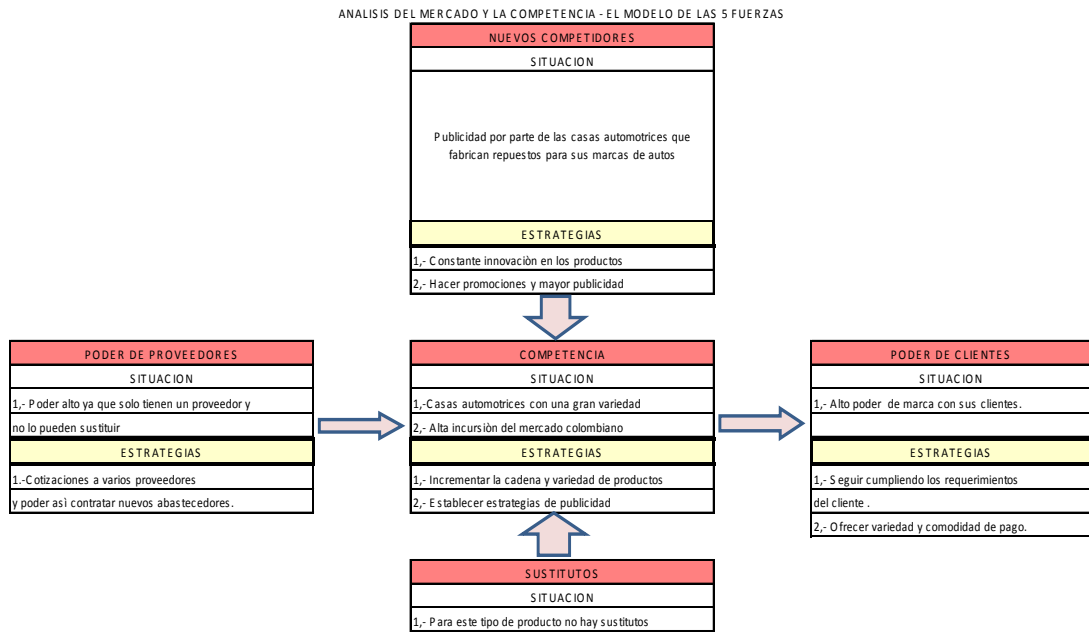


Figura 7: Análisis del mercado y la competencia - el modelo de las 5 fuerzas¹⁷

3.6.1. Ingreso de competidores potenciales

Representa la amenaza de la entrada de nuevos competidores, hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La estrategia que se plantea es:

¹⁷ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Análisis del mercado y la competencia - el modelo de las 5 fuerzas", elaborado el 14 de febrero del 2009, Guayaquil-Ecuador.

- ✓ Constante innovación en los productos
- ✓ Hacer promociones y mayor publicidad

3.6.2. Rivalidad entre los competidores existentes

Para una corporación será más difícil competir en un mercado uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues

constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Las estrategias que se plantean son:

- ✓ Incrementar la cadena y variedad de productos
- ✓ Establecer estrategias de publicidad

3.6.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder negociador de los proveedores sería más relevante cuando:

- ✓ Hubiera mayor concentración en su sector que en el nuestro
- ✓ No hubiese productos sustitutos
- ✓ Nuestro sector no representase mucho en las ventas del sector proveedor

- ✓ Lo que el sector proveedor vendiera fuese importante y representase mucho para nuestra calidad

La estrategia que se plantean son:

- ✓ Cotizaciones a varios proveedores y poder así contratar nuevos abastecedores

3.6.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de marca es alto, ya que la empresa no necesita hacer promociones ni publicidad, ya que son reconocidos en su mercado por la calidad y variedad de productos que ofrece.

Las estrategias que se plantean son:

- ✓ Seguir cumpliendo los requerimientos del cliente.
- ✓ Ofrecer variedad y comodidad de pago.

3.7. Identificación de los Principales Stakeholders

Los Stakeholders son un grupo de individuos e instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización, y de los que a su vez dependen de la organización.

Para identificar los principales Stakeholders, es necesario considerar el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o en la elección de estrategias en la empresa, calificándola de baja y alta, con grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales, calificándolo de poco a mucho.

Mediante el taller realizado se identificaron a los grupos de interés, internos y los externos, los mismos que se los calificarán de 1 a 5, siendo 1 una relación débil y 5 una relación fuerte.

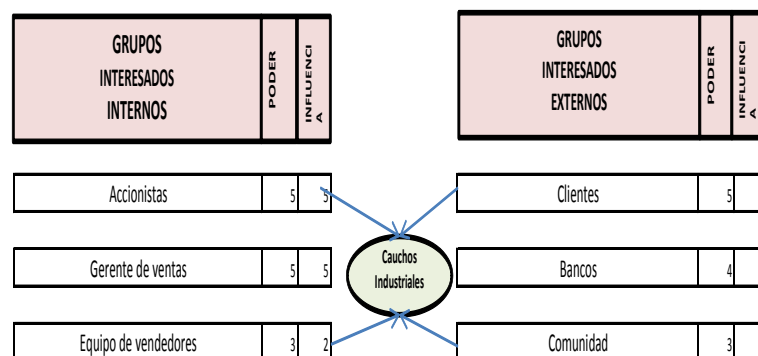


Figura 8: Identificación de los principales Stakeholders¹⁸

¹⁸ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Identificación de los principales Stakeholders", elaborado el 14 de febrero del 2009, Guayaquil-Ecuador.

Luego de conocer el poder y el grado de influencia de los principales Stakeholders, se procede a la ubicación de la calificación de cada uno de los grupos interesados tanto internos como externos.

En la figura 8, se presenta como se encuentran agrupados cada uno de los grupos de interés de acuerdo a su influencia entre baja y alta, el poder considerado de poco a mucho.

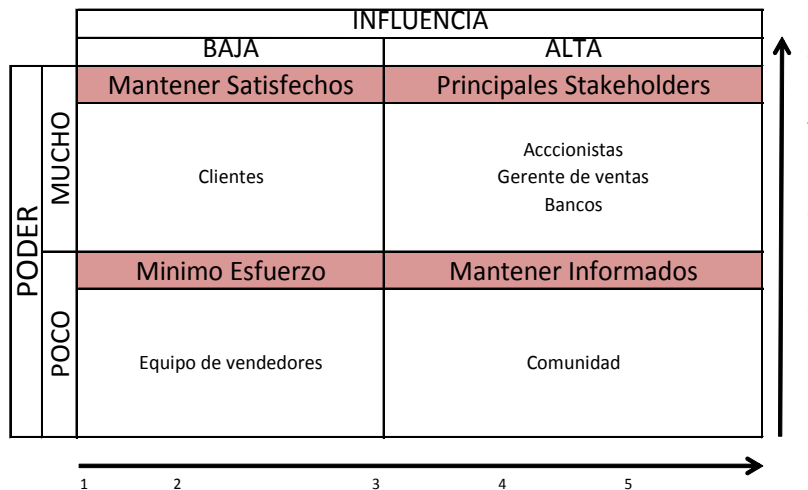


Figura 9: Identificación de los principales Stakeholders¹⁹

En la figura 9, se puede observar que los accionistas, el gerente de venta y bancos, se ubican en el cuadrante de alta influencia y mucho poder, lo que los asigna como principales Stakeholders. Los clientes

¹⁹ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Identificación de los principales Stakeholders", elaborado el 14 de febrero del 2009, Guayaquil-Ecuador.

son los que hay que mantener satisfechos, el equipo de vendedores con los que se necesita un mínimo esfuerzo, y a la comunidad hay que mantenerla informada.

3.8. Descubriendo oportunidades con los Stakeholders

Cuando se determinan las necesidades fundamentales que demandan los Stakeholders a la organización, es común caer en el error de confundir necesidades con los medios disponibles para satisfacerlas.

Después de identificar los principales Stakeholders, se procedió a realizar encuestas para conocer cuáles son sus requerimientos o necesidades, y para poder saber cuál es la necesidad que tiene mayor porcentaje de prioridad para ellos, mediante un análisis de coeficiente de correlación realizado en Microsoft Excel, ver los anexos del 1 al 5.

3.8.1. Clientes

Se realizaron encuestas a personas entre 23 y 60 años de edad, de ambos sexos, el total de encuestados fue de 10, las fuentes de ingresos son: trabajo informal, servicios prestados y la sensibilidad al precio es alta al igual que la sensibilidad a la variedad. Ver anexo 6.

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO
CAUCHOS INDUSTRIALES	◀————▶	35
Toyota	*-----*	50
Empresas Colombianas	▲-----▲	15
		100%

REGIA DE CALIFICACION

1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los clientes y como la empresa puede satisfacerlos

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (necesidades) de los CLIENTES para con la empresa	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo Se podría innovar la relacion con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Credito directo	100	●	▲	*			Estructurar procedimiento para calificación de crédito a clientes
2	Solucion rápida de problemas	93	▲	●	*			Implantar un departamento de servicio al cliente
3	Relación calidad precio	69		▲	*			Mantener estructura de bajo costo con productos de calidad
4	Variedad de productos	78	*		●	▲		Gestionar la representacion de las principales marcas de productos

Figura 10: Descubriendo oportunidades con los Stakeholders(clientes)²⁰

La figura 10, presenta el análisis del resultado de las encuestas, podemos observar que el 35% de los encuestados compran los repuestos en Cauchos Industriales, el 50% compra los Repuestos en empresa Toyota s.a y el 15% restante compra a las empresas colombianas, en el anexo 2, se detalla cómo se obtuvieron los porcentajes de participación para cada uno respectivamente. Las necesidades de este grupo de interés se citan en orden de acuerdo a la prioridad:

- ✓ Crédito directo
- ✓ Solución rápida de problemas

²⁰ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Descubriendo oportunidades con los Stakeholders(clientes)”, elaborado el 14 de febrero del 2009, Guayaquil-Ecuador.

- ✓ Relación calidad precio
- ✓ Variedad de productos

Las iniciativas que se pueden considerar para innovar la relación con el cliente, de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho de acuerdo a otorgar crédito directo, solución rápida de problemas y variedad de repuestos en la que la empresa se encuentra por debajo de la competencia son respectivamente:

- ✓ Estructurar procedimiento para calificación de crédito a clientes
- ✓ Implantar un departamento de servicio al cliente
- ✓ Gestionar la representación de las principales marcas de productos

3.8.2. Accionistas

Luego de realizar las encuestas a los accionistas de Caucho Industriales, se procedió a desarrollar el taller descubriendo las necesidades de los accionistas, se puede observar en la figura 11, que los accionistas le dan 100% prioridad, al Crecimiento del precio de sus acciones y el 66 % a la buena administración, Cauchos Industriales planifica obtener la certificación ISO 9001 y OHSAS 18001, también planifica dar una capacitación continua a su personal administrativo.

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO			REGLA DE CALIFICACION	
EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO	1	TOTALMENTE INSATISFECHO
CAUCHOS INDUSTRIALES	◊—◊	50	2	ALGO INSATISFECHO
			3	INDIFERENTE
			4	ALGO SATISFECHO
			5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los **ACCIONISTAS** y como la empresa puede satisfacerlos

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (necesidades) de los Accionistas para con la empresa	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo Se podría innovar la relacion con el Accionistas de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Buena administración de la empresa	66		◊				Capacitación constante al personal
2	Crecimiento del precio de sus acciones	100	◊					Obtener la certificación ISO 9001 y OHSAS 18001
3	Rentabilidad consistente	64			◊			
4	Creación de valor financiero sobre su inversión	94				◊		
5	Fuentes de trabajo para ellos o sus familiares.	60					◊	

Figura 11: Descubriendo oportunidades con los Stakeholders (Accionistas)²¹

3.8.3. Proveedores

Las encuestas (ver anexo 7) realizadas a los proveedores más significativos de la empresa caucho industriales, nos dan como resultado, cuál es la necesidad que ellos le dan más prioridad al momento de suministrarnos la materia prima se muestra.

- ✓ Capacidad de Pago
- ✓ Excelente Relaciones
- ✓ Proceso de venta de la materia prima (caucho) Rápida.
- ✓ Repetición de órdenes
- ✓ Devolución de materia prima

En la figura 12, se observa que la capacidad de pago tiene el 100% de prioridad para los proveedores al momento de suministrar a sus clientes y las iniciativas que se pueden

²¹ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Descubriendo oportunidades con los Stakeholders (Accionistas)", elaborado el 14 de febrero del 2009, Guayaquil-Ecuador.

3.9. Determinación del cuadro estratégico actual

Para realizar el cuadro estratégico actual, es necesario contar con los factores de competencia de la industria, luego se procede a graficar cual es el nivel relativo ofrecido de la empresa y dos de sus principales competidores de bajo a alto, como estamos analizando el departamento de ventas hemos dividido las ventas en:

3.9.1. Ventas al por mayor

En la figura 14, se presenta el cuadro estratégico actual para las ventas al por mayor de nuestros más significativos clientes como son Mabe, la Casa del Perno y Pernos y Cauchos, quienes realizan pedidos con pagos superiores a los \$ 8000 mensualmente.

Los factores de competencia de Cauchos Industriales son: precio, variedad de repuestos y accesorios para su vehículo, Otorgar descuentos y plazo de crédito, entrega del pedido a tiempo, servicio al cliente personalizado por el mismo vendedor y calidad.

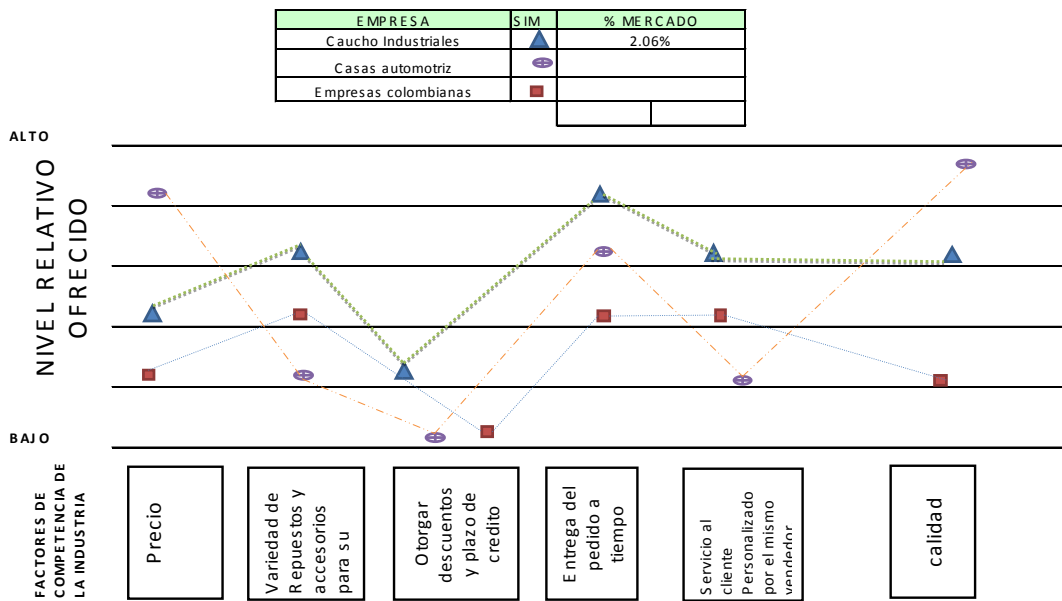


Figura 14: Determinación del cuadro estratégico actual (mayoristas)²⁴

3.9.2. Ventas al por menor

En la figura 15, se presentan los factores de competencia para las ventas al por menor que son: precio, variedad de repuestos y accesorios para su vehículo, entrega del pedido a tiempo, servicio al cliente y calidad. Se puede observar que se eliminó otorgar descuentos y plazo de créditos por el motivo que solo se da descuento a los clientes mayoristas.

²⁴ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Determinación del cuadro estratégico actual (mayoristas)", elaborado el 14 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

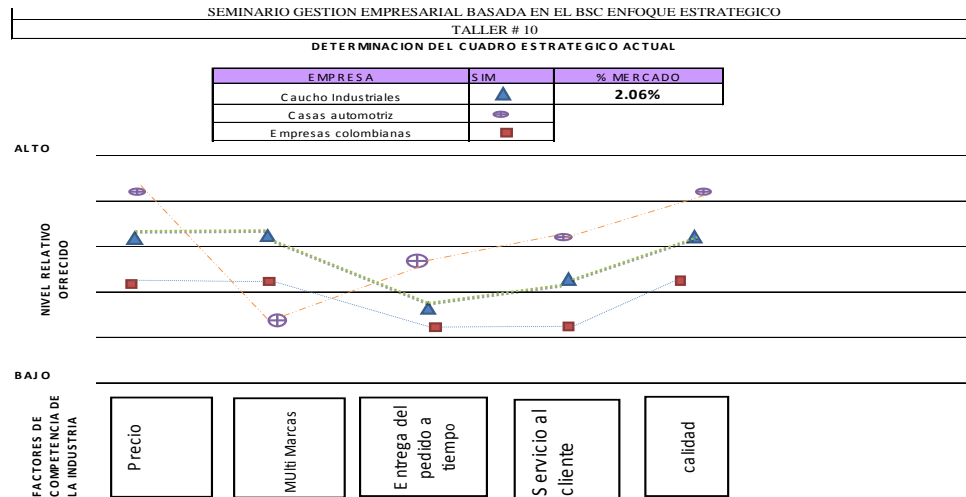


Figura 15: Determinación del cuadro estratégico actual (Minoristas)²⁵

3.10. Determinación del nuevo océano azul y el perfil de los clientes

Para realizar este taller, se requiere saber perfectamente cuál es nuestro mercado actual, los clientes de primer, segundo y tercer nivel. Luego se elige las vías para la creación de océanos azules, ya sea explorando, industrias alternativas, grupos estratégicos, la cadena de compradores, ofertas complementarias, atractivo funcional o emocional, la dimensión del tiempo.

El mercado actual de Cauchos Industriales está conformado por ferreterías, lubricadoras, talleres mecánicos, empresas que requieren el caucho prefabricado para elaborar electrodomésticos por ejemplo Mabe S.A y los locales comerciales que se dediquen a la venta de

²⁵ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Determinación del cuadro estratégico actual (minoristas)", elaborado el 14 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

repuestos y accesorios automotrices de caucho y metal. Los clientes de primer nivel son personas que no se dedican a la venta de repuestos, pero tienen un automóvil. Los clientes de segundo nivel lo conforman, toda persona o negocio que no se dedique a la venta de repuestos o no tenga un auto. Los clientes de tercer nivel son personas que no tienen automóvil porque no disponeN de los medios necesarios para adquirir un auto, a su vez para los repuestos que dicho auto demandaría.

En la figura 16, se observa que la vía de creación de océano azul es: explorar ofertas complementarias, y sus estrategias son: realizar campañas publicitarias por televisión para que toda persona que tenga un vehículo compre sus repuestos en nuestra empresa o en las empresas de nuestros clientes, también la empresa está planificando un programa donde se le venda a los empleados a menor costo repuestos para que ellos y sus familiares se dediquen a la venta de repuestos, de esta manera tendríamos más clientes.

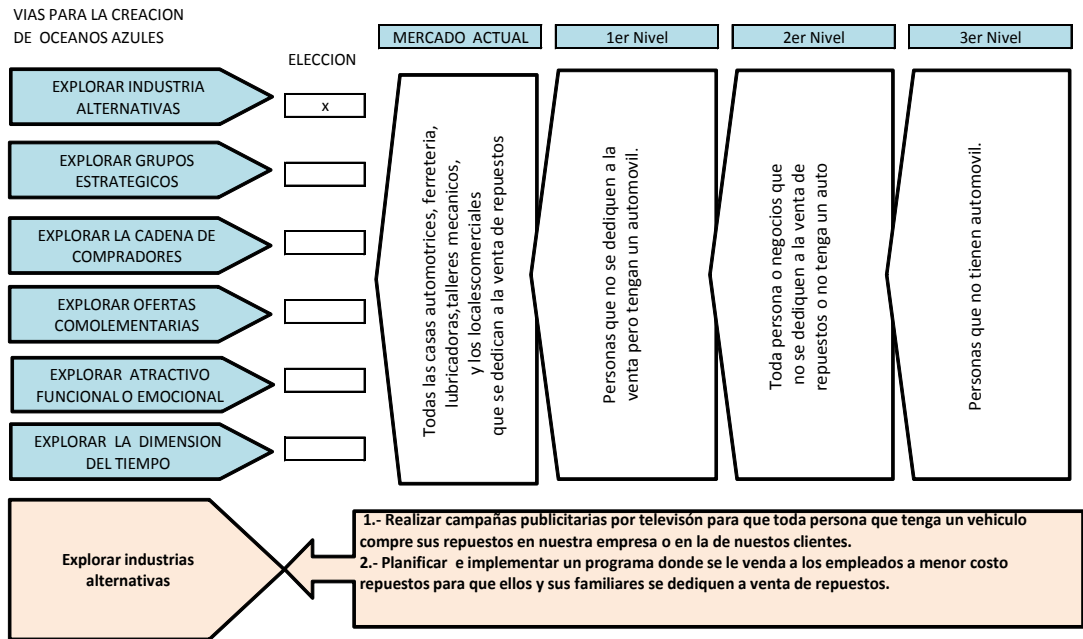


Figura 16: Definición del océano azul y el perfil de los clientes²⁶

3.11. Determinación del nuevo cuadro estratégico

Antes de realizar el nuevo cuadro estratégico, se debe realizar la matriz de las cuatro acciones, este nos ayudará a desarrollar el nuevo perfil estratégico para la empresa, ya que se eliminará, incrementará, reducirá y creará factores de competencia de la industria.

²⁶ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Definición del océano azul y el perfil de los clientes", elaborado el 20 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

Eliminar	Incrementar
Plazo de crédito	Variedad de productos
Reducir	Crear
Descuentos	1.-Instalaciones de los repuestos en sus vehiculo 2.- Servicio de distribución interprovincial

Figura 17: Matriz de las cuatro acciones ²⁷

Una vez determinadas las acciones a tomarse, se procede a graficar el nuevo perfil estratégico para la empresa con relación a dos de sus principales competidores, entre bajo o alto, los factores que se incrementaron, eliminaron, redujeron y los nuevos factores creados, considerados como fuentes de valor para el mercado, luego se realiza la propuesta de valor de la empresa, esta es una promesa implícita que la empresa le hace a sus clientes entregando productos y servicios, como una combinación particular de características.

²⁷ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Matriz de las cuatro acciones”, elaborado el 21 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

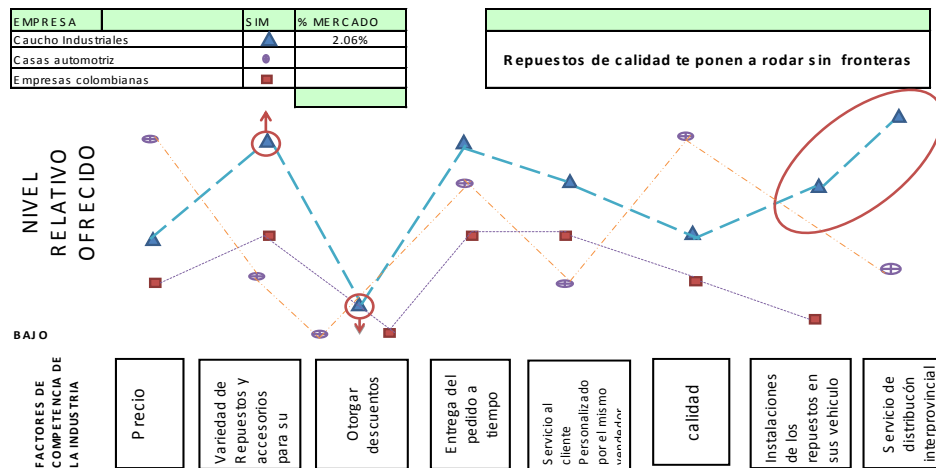


Figura 18: Nuevo perfil estratégico para la empresa (ventas por Mayor)²⁸

En el cuatro estratégico de los minoristas se redujo el precio en un 1 % de los repuestos, por el motivo que la empresa tiene política de descuentos del 15% a 20 % solo para los clientes que compran al por mayor, se incrementarán la entrega de pedidos a tiempo, porque la empresa le da más prioridad a cumplir las entregas de pedidos grandes, se creará el servicio de asesoría técnica de vendedores y otorgar micro créditos a nuestros clientes, como se presenta en la figura 17 y luego se grafica el nuevo perfil estratégico para las ventas al por menos, véase la figura 20

²⁸ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Nuevo perfil estratégico para la empresa (ventas por Mayor)”, elaborado el 21 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

Eliminar	Incrementar
	Entrega del pedido a tiempo
Reducir	Crear
Precio	1.-Asesoría técnica de ventas 2.- Micro crédito

Figura 19: Matriz de las cuatro acciones (Ventas por menor)

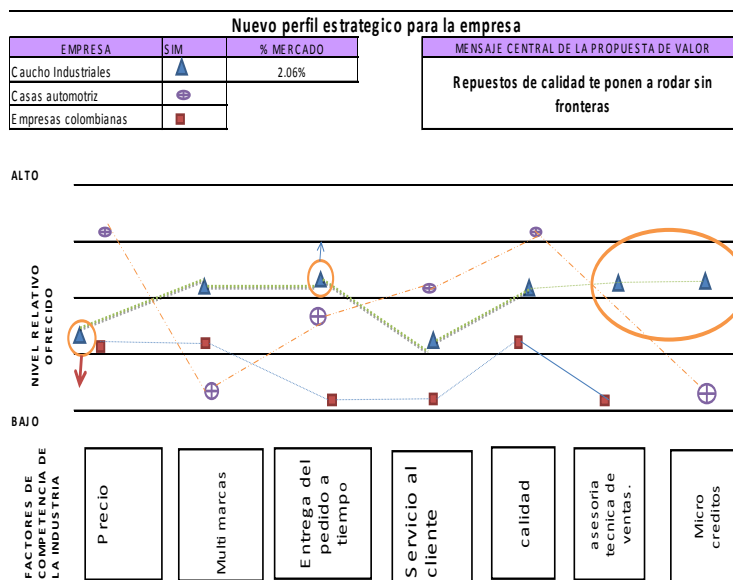


Figura 20: Nuevo perfil estratégico para la empresa (ventas por Menor)²⁹

²⁹ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Nuevo perfil estratégico para la empresa (ventas por menor)”, elaborado el 22 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

3.12. Evaluación del grado de utilidad para el cliente

Con este taller, la empresa puede identificar cuáles son los principales obstáculos que posee, así como también las características de valor de la nueva propuesta estratégica y la característica de valor de la actual estrategia.

Hay que evaluar el mapa de utilidad para los compradores que está conformado por las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador y son: compra, entrega, uso, complementos, mantenimiento y eliminación. Contra las 6 palancas de utilidad que son: productividad del cliente, simplicidad, comodidad, riesgo, diversión e imagen y amabilidad con el medio ambiente.

La empresa Cauchos Industriales tiene 2 principales obstáculos: el riesgo que presenta cuando el cliente va usar los repuestos en su vehículo, ya que éstos no pueden ser compatibles con su motor, y la eliminación del repuesto no es amable con el medio ambiente.

Tiene 4 características de valor de la nueva propuesta estratégica, garantía de mantenimientos de los repuestos, los repuestos no ocupan mucho espacio, proporcionan seguridad al momento de viajar.

Tiene 3 características de valor de la actual estrategia, los repuestos son fáciles de ponerse en sus vehículos, no es difícil guardarlos, los pedidos son entregados en las fechas acordadas.



Figura 21: Evaluación del grado de utilidad para los clientes.³⁰

3.13. Declaración de la misión y visión

En la figura 22, se observa que antes de realizar la misión se analiza el ADN de la misión, donde hay que responderse las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿A que nos dedicamos?, ¿En qué nos diferenciamos?, ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?, ¿Por quién lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, después se analiza las respuestas y se declara la misión del departamento de ventas.

³⁰ Fuente y Elaboración: Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Evaluación del grado de utilidad para los clientes", elaborado el 22 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

ADN DE LA MISION
Quienes somos?: Departamento de ventas
A que nos dedicamos?: Realizar estrategias de ventas y captar nuevos segmentos de mercado
En qué nos diferenciamos?: Tener política de credito .
Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?: Para Incrementar las ventas de la empresa.
Por quièn lo hacemos?: Por los accionistas
Cómo lo hacemos?: Con un equipo de vendedores altamente capacitado y con lo último en tecnología
DECLARACION DE LA MISION
"Proporcionarle a nuestros accionistas margenes de volumenes de ventas altos, que generen utilidad para toda la empresa"

Figura 22: Declaración de la misión³¹

Del mismo modo se realiza un análisis del ADN de la visión y se procede a la declaración de la visión del departamento de ventas. Ambas deben ser expresadas en términos suficientemente claros y resumidos como para ser comprendida y recordada por todos los miembros del departamento.

ADN DE LA VISION
Qué y cómo queremos ser dentro de 3 años?: Lideres en planificar temas y objetivos estategicos de ventas
En qué nos queremos convertir?: En el departamento más eficiente de la empresa.
Para quién trabajaremos?: Para el sector automotriz del pais
Qué valores respetamos?: Honestidad, respeto, puntualidad, confianza
Cómo lo lograremos?: con equipos de vendedores altamente capacitado
DECLARACION DE LA VISION
"Ser el departamento más eficiente en estrategias de ventas con excelente calidad y precios bajos en sus empaques, retenedores y piezas en caucho de fabricación nacional"

Figura 23: Declaración de la visión³²

³¹ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Declaración de la misión", elaborado el 23 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

³² **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Declaración de la visión", elaborado el 23 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

3.14 Determinación de los temas estratégicos

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formaran la estrategia empresarial. Estos se basan en los resúmenes del análisis FODA, necesidades de stakeholders, análisis de mercado y competencia, propuesta de valor y las declaraciones de la misión y visión.

En la figura 24, se observa cuales son los temas estratégicos que el departamento ha definido con sus respectivas descripción de los componentes que conforman cada uno de los temas estratégicos.

TEMA ESTRATEGICO	DESCRIPCION / COMPONENTES
Captar nuevos segmentos de mercado	1.- Implementando nuevos servicios 2.- Complementando los productos de acuerdo a especificaciones de los clientes 3.-Gestión de la innovación para incursionar en mercados no atendidos.
Incrementar volumen de ventas	1.- Alcanzar mejores índices de ventas 2.- Manejo optimo del stop de inventario 3.-Reducir costos, para disminuir precios o aumentar margenes.
Tener un equipo de vendedores especializados	1.- Mejorar el desempeño de los empleados 2.-Habilidades en venta
Mejorar la posición competitiva en el mercadeo.	1.-Investigación de mercado 2.-Implementar servicio al cliente 3.-Garantizar lealtad y satisfacción de los clientes estrategicos.
Servicio al Cliente	1.- Identificación de las necesidades del cliente. 2.-Eficiencia en calidad. Conocer y satisfacer las demandas del cliente, anticipándose a sus necesidades. 3.-Eficiencia entregas tiempo y valor.

Figura 24: Determinación de los temas estratégicos³³

3.15 Matriz de cobertura de los temas estratégicos

En este taller se evalúan los temas estratégicos con los componentes del análisis FODA, Modelo de las 5 fuerzas competitivas , Stakeholders, propuesta de valor, misión y visión, véase la figura 25.

³³ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Determinación de los temas estratégicos", elaborado el 27 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

Clave de calificación		FODA				STAKEFOLDERS			5 FUERZAS				ESTRATEGIA							
+3: Alta relación directa	Controlar las ventas desde el pedido hasta la entrega del repuesto al cliente.	Balancear un mejor control entre los ejecutivos de ventas y los analistas del mercado.	Proporcionarle a los vendedores una lista de clientes de su respectiva zona.	Reducción de costos y precios	Implementar publicidad de nuestros repuestos.	ACCIONISTAS	Gerente de ventas	Equipo de vendedores	CLIENTES	Constante innovación en los productos	Hacer promociones y mayor publicidad	Cotizaciones a varios proveedores	Ofrecer variedad y comodidad de pago.	MISION	VISION	PROPUESTA DE VALOR	COSTO / ADOPCION	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCION
+1: baja relación directa																				
0: Sin relación																				
-1: baja relación inversa																				
-3: Alta relación inversa																				
TEMAS ESTRATEGICOS	Captar nuevos segmentos de mercado	1	3	3	3	1	0	3	3	3	-1	1	0	3	3	1	1	30	-1	29
	Incrementar volumen de ventas	1	3	3	1	3	1	3	3	1	0	3	0	1	3	3	3	35	0	35
	Tener un equipo de vendedores especializados	1	1	1	-3	0	1	3	3	1	0	1	-3	0	3	3	1	20	-6	14
	Mejorar la posición competitiva en el mercado.	0	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	0	3	3	3	1	35	0	35
	Servicio al Cliente	3	0	1	1	3	1	1	1	3	0	1	-3	3	1	1	1	22	-3	19
	TOTAL POSITIVO (+)	6	10	11	6	8	6	13	13	11	1	7	0	10	13	11	9	7		
	TOTAL NEGATIVO (-)	0	0	0	-3	0	0	0	0	0	-1	0	-6	0	0	0	0	90,35%		
	COBERTURA	6	10	11	3	8	6	13	13	11	0	7	-6	10	13	11	9	7		

Figura 25: Matriz de cobertura de los temas estratégicos³⁴

3.16 Determinación de los valores del departamento de ventas

Se establecen los valores que tiene el departamento de ventas y luego se evalúan con cada tema estratégico que posee, para visualizar cuál de ellos abarca la mayor parte de los temas estratégicos propuestas anteriormente. En la figura 26, podemos observar que el valor que abarca todos los temas estratégicos es la responsabilidad.

³⁴ Fuente y Elaboración: Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Matriz de cobertura de los temas estratégicos”, elaborado el 27 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

Clave de calificación		TEMAS ESTRATEGICOS							
		Captar nuevos segmentos de mercado	Incrementar volumen de ventas	Tener un equipo de vendedores especializados	Mejorar la posición competitiva en el mercado.	Servicio al Cliente	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCION
VALORES DEL AREA DE VENTAS	Lealtad	1	0	3	1	1	6	0	6
	compromiso	1	3	3	0	3	10	0	10
	Honestidad	0	1	3	1	3	8	0	8
	Responsabilidad	3	3	1	3	3	13	0	13
	Creatividad	3	1	0	3	1	8	0	8
	Respeto	0	0	1	1	1	3	0	3
	TOTAL POSITIVO (+)	8	8	11	9	12	90,25%		
TOTAL NEGATIVO (-)	0	0	0	0	0				
COBERTURA	8	8	11	9	12				

Figura 26: Determinación de los valores del área ventas³⁵

³⁵ Fuente y Elaboración: Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Determinación de los valores del área ventas”, elaborado el 27 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

CAPÍTULO IV

4. TRASLADO AL BSC

En esta etapa se definirán las propuestas de valor para los clientes, los accionistas, el capital intangible, procesos internos, siendo éstos los objetivos, los mismos que serán analizados dentro de la matriz de cobertura de los temas estratégicos, la estrategia, los stakeholders y los valores para determinar el grado de cobertura de los objetivos. Y luego se analizarán las rutas de causa efecto y se asignará una ficha de indicador para cada objetivo para luego generar iniciativas estratégicas.

4.1. Propuesta de valor para los clientes

La determinación de los objetivos de la perspectiva de clientes es de suma importancia ya que estos son la razón de ser de la empresa. En la siguiente tabla se encuentra cada uno de los atributos tanto para el producto o servicio, como para la relación con el cliente. Atributos de producto / servicio y relación con los clientes.

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	✓		
	CALIDAD		✓	Materia prima de excelente calidad y bajo precio
	DISPONIBILIDAD		✓	Minimizar el tiempo de entrega de pedidos
	SELECCIÓN		✓	Variedad de productos y velocidad en la compra
	FUNCIONALIDAD		✓	Variedad de productos y brindar servicios adicionales
RELACION CON CLIENTE	SERVICIO		✓	Garantizar la calidad y excelencia de servicios
	RELACIONES	✓		
IMAGEN DE MARCA				Repuestos de calidad garantizada.

Figura 27: Propuesta de valor para los clientes.³⁶

En los atributos para el producto o servicio, la calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, es catalogado como diferente para lo cual establecemos las siguientes propuestas de valor.

Calidad: Materia prima de excelente calidad y bajo precio

Disponibilidad: Minimizar el tiempo de entrega de los pedidos

³⁶ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Propuesta de valor para los clientes", elaborado el 27 de noviembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

Selección: Variedad de productos y velocidad en la compra

Funcionalidad: Variedad de productos y brindar servicios adicionales.

En los atributos para la relación con el cliente catalogamos como diferente al servicio para el cual establecemos la siguiente propuesta de valor.

Servicio: Garantizar la calidad y excelencia de servicios

En lo que se refiere a la imagen de marca se propone la siguiente:

“Repuestos de calidad garantizada”

4.2. Propuesta de valor para los accionistas

Para los accionistas se determinarán los objetivos de la perspectiva de finanzas. La estrategia financiera para los accionistas es: el aumento de la rentabilidad disminuyendo los costos y gastos y optimizando la producción. En la estrategia de productividad, las propuestas que ayudarán a mejorar la estructura de los costos son: reducir el desperdicio de la materia prima, reducir el exceso de inventario, disminuir gastos y optimizar la producción, y las propuestas que ayudarán a aumentar la utilización de los activos tenemos: aumento de

las inversiones, utilización de los activos existentes en su capacidad, máxima y la reducción de activos no productivos.

Para la estrategia de crecimiento la propuesta que ayudarán a mejorar ingresos de nuevos mercados son: variedad de precios y productos, captar nuevos segmentos de mercado, mayor publicidad y propaganda para atraer clientes. Y las propuestas que proporcionarán ayuda para mejorar el margen de los clientes actuales son: innovación de productos y servicios, implantar el servicio de accesoria para los clientes y la utilización de tecnología para minimizar los costos que se incurren por atender a los clientes.

4.3. Propuesta de valor para los procesos internos.

Aquí se determinarán los objetivos para los procesos internos, los procesos se encuentran divididos de acuerdo a su importancia:

4.3.1. Procesos de redes cooperativas

- ✓ Desarrollar alianzas con los proveedores
- ✓ Selección rigurosa de los proveedores
- ✓ Incrementar la venta cruzada
- ✓ Selección de nuevos canales de distribución

4.3.2. Procesos de gestión operativa

- ✓ Optimizar los tiempos en los procesos.

- ✓ Aumentar la variedad de productos a precios cómodos para el cliente.
- ✓ Cumplir con lo establecido en la Norma ISO de la cual tienen certificación.

4.3.3. Proceso de gestión de clientes

- ✓ Mejorar el nivel y la calidad de los servicios.
- ✓ Mejorar el cumplimiento de los servicios para nuestros clientes.
- ✓ Brindar asesoría personal a los clientes.

4.3.4. Procesos de Innovación

- ✓ Desarrollar servicios adicionales
- ✓ Dar solución rápida a problemas y quejas de los clientes

4.3.5. Procesos reguladores y sociales

- ✓ Brindar un ambiente seguro a los trabajadores.
- ✓ Preservar el medio ambiente
- ✓ Mantener proyectos de ayuda para la comunidad.

4.4. Propuestas de valor para el capital intangible.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento encierran tres estrategias importantes: del capital humano que se refiere a toda

la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en actividad social de la Organización. Del Capital informativo, que se refiere a las redes. Sistemas y bases de datos. Del Capital Organizacional que se refiere a los valores organizacionales y al liderazgo.

Posteriormente propondremos propuestas para cada uno de los componentes del capital intangibles.

4.4.1. Capital Humano:

- ✓ Mejorar el clima laboral de los empleados.
- ✓ Incrementar formación de los empleados
- ✓ Mejorar la competencia técnica

4.4.2. Capital Informático:

- ✓ Contar con la infraestructura que soporte la tecnología.
- ✓ Restringir la accesibilidad al sistema
- ✓ Actualizar el sistema de la empresa periódicamente.

4.4.3. Capital Organizacional:

- ✓ Promover el desarrollo del trabajo en equipo entre todos los miembros de la empresa.
- ✓ Fortalecer las culturas y los valores corporativos
- ✓ Fomentar el liderazgo

- ✓ Mejorar el clima laboral entre los empleados

4.5. Desarrollo de la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.

La matriz de cobertura de los objetivos estratégicos se la realiza con el propósito de identificar los objetivos definidos de las propuesta de clientes, de accionistas, de procesos internos y de capital intangible que abarquen los temas estratégicos, misión, visión, los stakeholders, valores organizacionales de acuerdo a las perspectivas financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento .

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANZAS	Maximizar el valor de la Utilidad Neta
	Incrementar la rentabilidad
	Crecimiento de los ingresos
CLIENTES	Incrementar acceso web y compras
	Garantizar excelente servicio
	Repuesta rapida
	Productos atractivos y publicidad
	Contenidos innovadores
PROCESOS	Potenciar alianzas con proveedores
	Mejorar repuesta web
	Mejorar la calidad de nuestros servicios
	Desarrollar servicios adicionales
CAPITAL INTANGIBLE	Mejorar la satisfacción de los empleados
	Incrementar la formación de empleados
	Utilización de nuevas máquinas
	Impulsar la creatividad y la innovación

Figura 28: Objetivos estratégicos³⁷

En este gráfico se encuentra el detalle de los objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva, es decir que abarcan la mayor parte de los componentes, tanto de temas estratégicos, la estrategia y los stakeholders y los valores organizacionales.

4.6. Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa – efecto.

Al realizar el mapa estratégico podemos ver las rutas de causa efecto de los objetivos antes mencionados, estableceremos como se enlazan dentro de las perspectivas de finanzas, de clientes, de proceso y de aprendizaje y crecimiento.

³⁷ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Objetivos estratégicos”, elaborado el 1 de diciembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

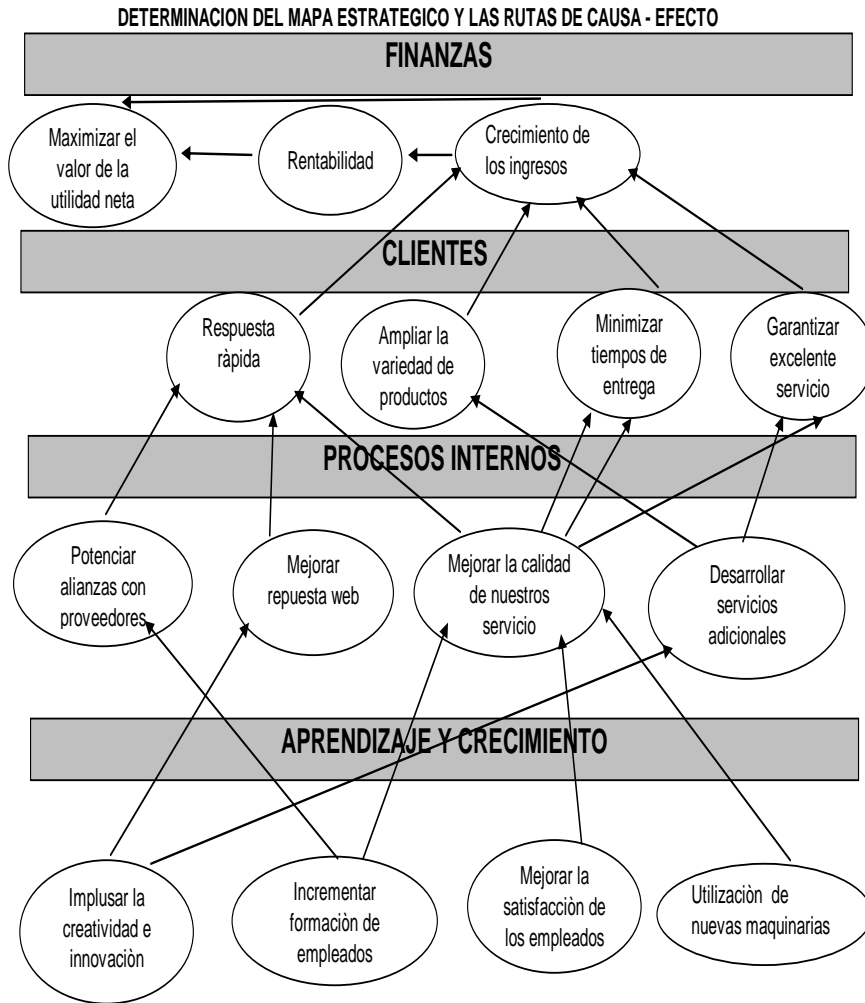


Figura 29: Determinación del mapa estratégico³⁸

4.7. Cálculo del impacto de las iniciativas estratégicas

³⁸ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Determinación del mapa estratégico”, elaborado el 1 de diciembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

Es de importancia realizar el cálculo de cada uno de las iniciativas que se consideren necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos en cada una de las perspectivas.

Aquí detallamos las iniciativas propuestas:

- ✓ Conocimientos a clientes
- ✓ Implementación estratégica a través del BSC
- ✓ Implementación de un sistema de gestión de calidad
- ✓ Optimización de recursos
- ✓ Buscar nuevos segmentos de mercado
- ✓ Plan de organización
- ✓ Mejorará el servicio de atención al cliente
- ✓ Seminarios de capacitación continúa
- ✓ Compra de equipos de computación

4.8. Priorización de iniciativas estratégicas y cobertura de objetivos.

La priorización que se establece es para conocer qué iniciativas se tomará en consideración para llevarlo acabo.

Una vez graficado los proyectos a considerarse, son llamados claves los que se encuentran por encima de la diagonal, los que se encuentran por debajo de la diagonal se los considera proyectos a desechar.

INICIATIVAS ESTRATEGICAS – PROYECTOS										
	Conocimiento clientes	Implantación estratégica a través del BSC	Implementación de un sistema de gestión de calidad	Optimización de recursos	Buscar nuevos segmentos de mercado	Plan de organización	Mejorar el servicio de atención al cliente	Seminarios de capacitación continua	Compra de equipos de computación	T O T A L
Grado de Impacto	7.19	24.9	22.4	15.4	9.32	17.8	9.4	17.4	8.36	132.17
Nivel de Costo	7000	9000	8000	6600	2500	5000	6000	5500	6000	55600
Elección			√	√		√		√		

Figura 30: Iniciativas³⁹

³⁹ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Iniciativas”, elaborado el 1 de diciembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

Los proyectos claves son: Implantación estratégica a través del BSC, Implementación de un sistema de gestión de calidad, Optimización de recursos, Plan de organización, Seminarios de capacitación continua.

4.9. Diseño de Iniciativas Estratégicas.

El diseño de cada uno de los proyectos consiste en establecer actividades fecha de inicio y culminación de cada actividad, responsable de cada actividad.

A continuación presentamos las fichas de cada una de las iniciativas propuestas.

TALLER #11

INICIATIVA ESTRATEGICA: Implantación estratégica a través del BSC

CODIGO DEL MEDIO : 1

RESPONSABLE: CARLOS BARONA

DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICICATIVA ESTRATEGICA

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		RECURSOS	
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRES	USD
1	Definición del negocio	Carlos Barona	■																								20	100
2	Análisis Pest	Carlos Barona	■																								30	50
3	Matriz de probabilidad - defusión	Carlos Barona			■																						40	500
4	Determinar Fortalezas y Debilidades	Carlos Barona				■																					40	50
5	Estrategias derivadas del análisis FODA	Carlos Barona					■																				20	1000
6	Análisis del Mercado y la competencia	Carlos Barona						■																			60	2000
7	Identificación de los Stakeholders	Carlos Barona							■																		40	700
8	Determinación del cuadro estratégico	Carlos Barona								■																	30	500
9	Declaración de la Misión y la Visión	Carlos Barona									■																20	3000
10	Determinación de los temas estratégicos	Carlos Barona										■															20	3000
11	Determinación de los valores organizacionales	Carlos Barona											■														20	3000

Figura 31: Desarrollo de la iniciativa estratégica⁴⁰

⁴⁰ **Fuente y Elaboración:** Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "El Desarrollo de la iniciativa estratégica", elaborado el 3 de diciembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

TALLER #11

INICIATIVA ESTRATEGICA: IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

CODIGO DEL MEDIO : 2

RESPONSABLE: PABLO ALFONZO

DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICICATIVA ESTRATEGICA

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		RECURSOS		
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRES	USD	
1	Determinación de las necesidades de documentación	Pablo Alfonso	■																									20	200
2	Estudiar las normas ISO los elementos de la documentación aplicables a la organización	Pablo Alfonso	■																									30	200
3	Determinar los tipos de documentos que deben existir y sus requisitos	Pablo Alfonso	■																									40	200
4	Diagnostico de la situación de la documentación en la organización	Pablo Alfonso	■																									40	200
5	Ejecutar el diagnostico	Pablo Alfonso		■																								20	200
6	Elaborar y presentar el informe del diagnostico	Pablo Alfonso			■																							20	200
7	Diseño del sistema documental	Pablo Alfonso				■																						20	200
8	Definir la jerarquia de la documentación	Pablo Alfonso					■																					20	200
9	Definir estructura y formato del Mnaual de Calidad	Pablo Alfonso						■																				20	200
10	Determinar los procesos de la documentación	Pablo Alfonso							■																			60	300
11	Establecer el flujo de la documentación	Pablo Alfonso								■																		150	400
12	Planificar la capacitación del personal implicado	Pablo Alfonso									■																	200	500
13	Elaboración de documentos	Pablo Alfonso										■																100	350
14	Capacitar al personal implicado	Pablo Alfonso											■															80	200
15	Elaborar los procedimientos generales	Pablo Alfonso												■														40	200
16	Elaborar el manual de calidad	Pablo Alfonso													■													500	700
17	Revisar y aprobar todos los documentos por parte del personal autorizado	Pablo Alfonso														■												40	200
18	Implantación del sistema documental	Pablo Alfonso															■											40	200
19	Distribuir toda la comunicación a los implicados	Pablo Alfonso																■										40	200
20	Poner en práctica todo lo establecido en los documentos	Pablo Alfonso																	■									40	200
21	Recopilar evidencia documentada de lo anterior	Pablo Alfonso																		■								40	200
22	Mantenimeinto y mejora del sistema	Pablo Alfonso																			■							40	200
23	Realizar auditorias internas para identificar oportunidades de mejora	Pablo Alfonso																				■						80	200
24	Implementar acciones correctivas y preventivas tendientes a eliminar no conformidades en la documentación	Pablo Alfonso																					■					70	250

Figura 32: Desarrollo de la iniciativa estratégica⁴¹

Iniciativa Estratégica: Plan Organizacional

Código del Medio: 3

Responsable: David Benalcázar

⁴¹ Fuente y Elaboración: Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “I Desarrollo de la iniciativa

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		RECURSOS		Controles Revisión Productos entregables	
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRES	USD		
1	Análisis de la situación del departamento	DAVID BENALCAZAR	■																									20	100	Informe de la situación
2	Analizar las condiciones generales.	DAVID BENALCAZAR	■																									30	50	
3	Analizar las condiciones de la competencia	DAVID BENALCAZAR		■																								40	500	Encuestas
4	Analizar las condiciones de su departamento	DAVID BENALCAZAR			■																							40	50	Políticas y reglamento
5	Estudiar el mercado objetivo	DAVID BENALCAZAR				■																						20	1000	
6	Problemas y Oportunidades	DAVID BENALCAZAR					■																					60	2000	FODA
7	Establecer Objetivos	DAVID BENALCAZAR						■																				40	700	
8	Establecer la Estrategia de Marketing:	DAVID BENALCAZAR							■																			30	500	
9	Decidir las tácticas de marketing o cómo se va a poner en marcha la estrategia:	DAVID BENALCAZAR								■																		20	3000	
10	Calcular el presupuesto	DAVID BENALCAZAR															■											20	3000	Razones financieras
11	Ejecución y Control	DAVID BENALCAZAR																				■						20	3000	

Figura 33: Desarrollo de la Iniciativa Estratégica

INICIATIVA ESTRATEGICA: Seminario de Capacitación Continua

Código del medio: 5

Responsable: Santiago Terán

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		RECURSOS		Controles / revisión productos entregables	
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRES	USD		
1	Planificación de la capacitación continua	Santiago Terán	■																									20	100	Plan de formación
2	Establecer un cronograma para las actividades el plan de capacitación	Santiago Terán			■	■																						30	50	Cronograma
3	Alianzas con centros de capacitación para realizar los seminarios y cursos	Santiago Terán					■	■																				40	500	Convenio
4	Cursos obligatorios para el personal	Santiago Terán							■	■																		40	50	Curso y certificado
5	Prevención de riesgos laborales	Santiago Terán								■	■																	20	1000	Curso y certificado
6	Técnicas de diseño	Santiago Terán									■	■																60	2000	Curso y certificado
7	Como atender al público vencer el miedo	Santiago Terán											■	■														40	700	Curso y certificado
8	Seminarios de liderazgo	Santiago Terán													■	■												30	500	Curso y certificado
9	Cursos de actualización contable, tributaria e informática otros.	Santiago Terán															■	■										20	3000	Curso y certificado

Figura 34: Desarrolla de la iniciativa estratégica⁴²

⁴² Fuente y Elaboración: Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "I Desarrolla de la iniciativa estratégica: seminario de capacitación continua", elaborado el 3 de diciembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

4.10. MATRIZ BALANCED SCORECARD

En la matriz de impacto es donde se relaciona los objetivos estratégicos establecidos, con los KPI que se han formulado para poder medir cada objetivo estratégico, estableciendo la unidad de medición así como la meta a corto y largo plazo con su respectivo responsable e indicando la iniciativa con la cual están relacionadas.

4.11. MATRIZ BALANCED SCORECARD

TALLER # 12

MATRIZ DE IMPACTO - COBERTURA DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS

PERSP	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	UNIDA D	NIVEL BASE	META CP	META LP	Frecuencia de Medición	RESPONSABLE	INICIATIVA
FINANZAS	Maximizar el valor de la Utilidad Neta	Utilidad neta / Ventas Netas	%	26	28-30	32-34	Semestral	Administrador	Optimización de recursos
	Incrementar la rentabilidad	Utilidad Neta / Capital	%	26	28-30	32-34	Semestral	Administrador	Optimización de recursos
	Crecimiento de los ingresos	Ventas Netas / Capital Contable	%	20	22-24	28-30	Semestral	Administrador	Optimización de recursos
CLIENTES	Garantizar excelente servicio	% Satisfacción de los clientes	%	70	73-75	78-80	Mensual	Gerente de Ventas	Implementación de un Sistema de gestión de calidad
	Respuesta rápida	$\frac{\text{Total de reclamos atendidos a tiempo} \times 100}{\text{Total de reclamos}}$	%	55	58-60	62-64	Semestral	Gerente de Ventas	Implementación de un Sistema de gestión de calidad
	Ampliar la variedad de productos	Nivel final + nuevos productos - productos dados de baja	artículos	900	920-930	950-970	Mensual	Jefe de Producción	Plan de organización
	Minimizar tiempos de entrega	Tiempo de entrega de la orden - Tiempo de recepción de la orden	minutos	20	16-18	10-12	Mensual	Gerente de Ventas	Implementación de un Sistema de gestión de calidad
PROCESOS	Potenciar alianzas con proveedores	Numero de devoluciones por mes / Total de facturas por mes	%	65	68-70	75-77	Mensual	Gerente de Compras	Plan de organización
	Mejorar respuesta web	$\frac{\text{Total preguntas contestadas o quejas resueltas a través del servicio web} \times 100}{\text{Total de preguntas o quejas realizadas a}}$	%	60	65-67	68-70	Mensual	Gerente de Ventas	Implementación estratégica a través del BSC
	Mejorar la calidad de nuestros servicios	Numero de reclamos por mes / Total de facturas por mes	Unidad	10	08-6	4-2	Mensual	Gerente de Ventas	Implementación de un Sistema de gestión de calidad
	Desarrollar servicios adicionales	$\frac{\text{Ingreso por servicios adicionales} \times 100}{\text{Total de ingresos}}$	Unidad	1	02-4	5-6	Mensual	Gerente de Ventas	Implementación estratégica a través del BSC
APRENDIZAJE & CRECIMIENTO	Mejorar la satisfacción de los empleados	% satisfacción de los empleados	%	80	85-87	88-90	Mensual	Gerente de Recursos Humanos	Seminarios de capacitación continua
	Incrementar la formación de empleados	$\frac{\text{Total de personal capacitado} \times 100}{\text{Total de Empleados}}$	%	30	33-35	38-40	Mensual	Gerente de Recursos Humanos	Seminarios de capacitación continua
	Utilización de nuevas máquinas	$\frac{\text{Total de personal que tiene conocimiento sobre las nuevas maquinarias} \times 100}{\text{Total de empleados}}$	%	30	33-35	38-40	Mensual	Gerente de Recursos Humanos	Seminarios de capacitación continua
	Impulsar la creatividad y la innovación	# de ideas generadas por el personal	Unidad	2	03-5	08-10	Mensual	Gerente de Recursos Humanos	Seminarios de capacitación continua

Figura 35: Matriz Balanced Scorecard ⁴³

⁴³ Fuente y Elaboración: Yuli, A. & Paulina, P. (2008), "Matriz Balanced Scorecard", elaborado el 15 de diciembre del 2008, Guayaquil-Ecuador.

CAPÍTULO V

5. Implementación del Aplicativo Informático

El objetivo de la implementación del aplicativo informático es proporcionar información necesaria y oportuna para que los indicadores de gestión expongan sus resultados.

A continuación detallamos algunos conceptos importantes para el desarrollo de este trabajo:

5.1. On-Line Transactional Processing (OLTP)

Los sistemas OLTP son bases de datos orientadas al procesamiento de transacciones. Una transacción genera un proceso atómico que debe ser validado con un commit, o invalidado con un rollback, tienen las siguientes características:

- ✓ Transacciones en tiempo real
- ✓ Manipulación y mantenimiento de los datos (actualizaciones y eliminaciones)
- ✓ Validar entrada de datos
- ✓ Capacidad limitada (procesamiento de consultas)

5.2. On-Line Analytical Processing (OLAP)

Los sistemas OLAP son bases de datos orientadas al procesamiento analítico. Ofrecen una visión de los datos orientada hacia el análisis y una rápida y flexible navegación por estos.

Las bases de datos OLAP se suelen alimentar de información procedente de los sistemas operacionales existentes, mediante un proceso de extracción, transformación y carga (ETL).

Posee las siguientes características:

- ✓ Estructuras altamente optimizadas que responden a las expectativas de negocio de la empresa.
- ✓ Un sistema OLAP está preparado para realizar informes complejos de una manera simple.
- ✓ Vista multidimensional de los datos.

5.3. Diferencia entre OLTP y OLAP

Los sistemas OLTP son en los que se realizan transacciones en el tiempo real, es decir que se puede eliminar, actualizar los datos por ejemplo las transacciones de comprar en mi comisariato, mientras que los sistemas OLAP la acción más común son las consulta, con muy pocas inserciones, actualizaciones o eliminaciones.

Tabla 12: Diferencias entre OLTP Y OLAP

Componentes	OLTP	OLAP
Objetivos	Operacionales	Información para la toma de decisiones
Orientación	A la aplicación	Al sujeto
Actualización	Se actualiza por operación	Se actualiza por procesos batch
Granularidad de los datos	Detallada	Detallada + resumida
Organización	Organización normalizada	Organización estructurada en función del análisis a realizar
Sistema	Si el sistema se cae esto implica no poder hacer la operación, pérdida para el negocio.	Si el sistema se cae implica no tener acceso a la información
Modelo	Modelo Entidad-Relación	Modelo Multidimensional
Cambios en los datos	Continuos	Estable

5.4. DataWarehouse

Se llama DataWarehouse al almacén de datos que reúne la información histórica generada por todos los distintos departamentos de una organización, orientada a consultas complejas y de alto rendimiento.

El concepto de datawarehouse determinado por Immom, dice que es una colección de datos orientada a temas, integrados, no volátiles y variantes en el tiempo, organizada para soportar necesidades empresariales.

El DataWarehouse tiene como objetivo agrupar los datos de toda la empresa con el fin de facilitar su análisis, de forma que sean útiles para acceder y analizar información sobre la propia empresa.

5.5. Datamart

Un Datamart es una base de datos departamental, especializada en el almacenamiento de los datos de un área de negocio específica. Se caracteriza por disponer la estructura óptima de datos para analizar la información al detalle desde todas las perspectivas que afecten a los procesos de dicho departamento.

Para crear el datamart de un área funcional de la empresa es preciso encontrar la estructura óptima para el análisis de su información, estructura que puede estar montada sobre una base de datos OLTP, como el propio datawarehouse, o sobre una base de datos OLAP.

5.6. Modelo de datos⁴⁴

Para introducirnos en este tema, empezaremos definiendo que es un modelo.

⁴⁴Fuente: Monografias.com, (2008), "modelo de datos", obtenido, 26 de febrero de 2009, desde http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/basedat1/tema1_4.htm, Guayaquil-Ecuador.

5.6.1. Modelo

Es una representación de la realidad que contiene las características generales de algo que se va a realizar. En base de datos, esta representación la elaboramos de forma gráfica.

5.6.2. ¿Qué es modelo de datos?

Es una colección de herramientas conceptuales para describir los datos, las relaciones que existen entre ellos, semántica asociada a los datos y restricciones de consistencia.

5.7. Modelo Estrella

Consiste en estructurar la información en procesos, métricas y con una visión multidimensional de un proceso. El diseño, consiste en una tabla de hechos en el centro y una o varias tablas de dimensión por cada dimensión de análisis que participa de la descripción de ese hecho.

Las características de un esquema de estrella son:

- ✓ El centro de la estrella es la tabla de hecho.
- ✓ Los puntos de la estrella son las tablas de dimensiones.
- ✓ Cada esquema está compuesto por una sola tabla de hechos.

✓ Generalmente es un esquema totalmente Desnormalizado, pudiendo estar parcialmente normalizado en las tablas de dimensiones.

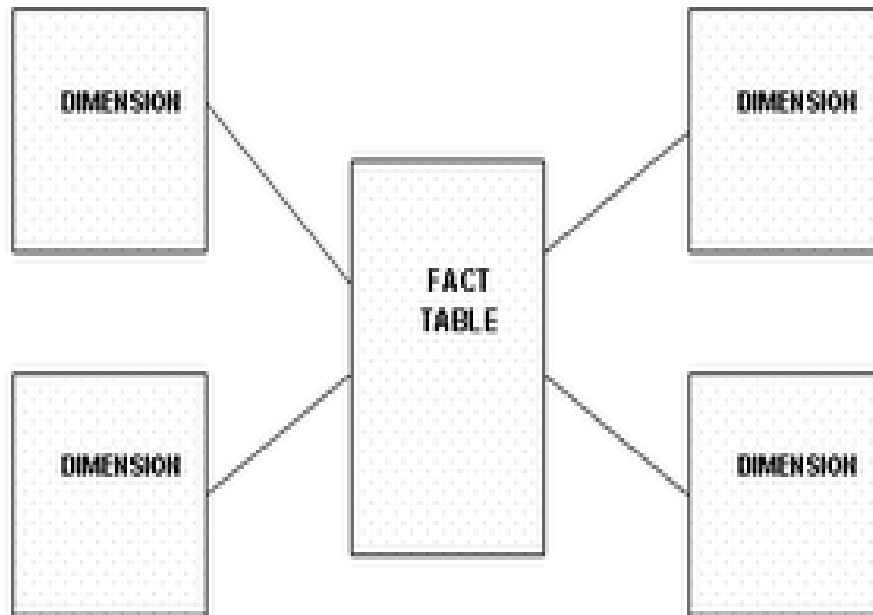


Figura 36: Modelo Estrella⁴⁵

5.8. Modelo Copo de Nieve

Es un esquema de representación derivado del esquema en estrella, en el que las tablas de dimensión se normalizan en múltiples tablas. Por esta razón, la tabla de hechos deja de ser la única tabla del esquema que se relaciona con otras tablas.

⁴⁵ **Fuente:** Monografias.com (2008), "Modelo Estrella", obtenido el: 12 de diciembre del 2008, desde <http://jazzwarehouse.blogspot.com/>, Guayaquil – Ecuador.

Como ventaja del esquema destacamos el ahorro de espacio de almacenamiento en disco, pero con la desventaja de un aumento en la cantidad de tablas.

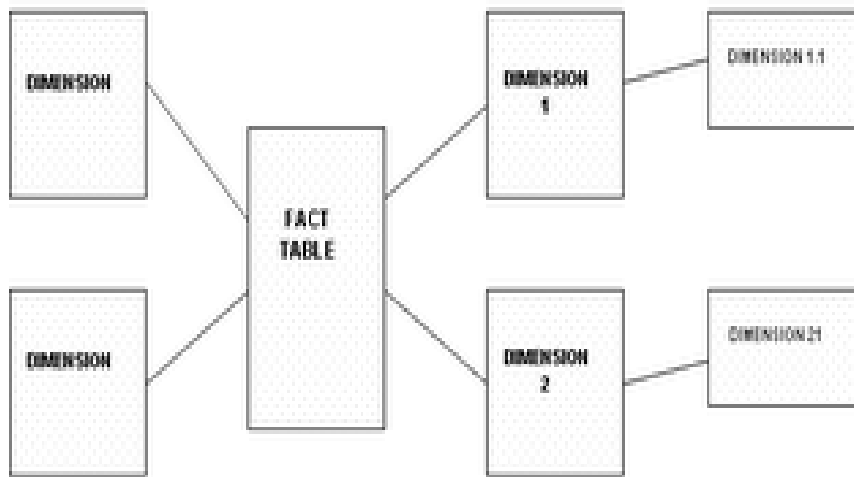


Figura 37: Modelo de copo de nieve⁴⁶

5.9. Tabla Normalizada

La normalización es un proceso de refinamiento de la estructura de dato de una organización que consiste en la agrupación de los datos según ciertas reglas o normas.

Normalizar, ayuda a identificar a entidades que en realidad no son más que atributos, identificar relaciones sin sentido, reclasificar a los atributos como obligatorios, claves primarias y secundarias.

⁴⁶ **Fuente:** Monografias.com (2008), "Modelo copo de nieve", obtenido el: 12 de diciembre del 2008, desde <http://jazzwarehouse.blogspot.com/>, Guayaquil – Ecuador.

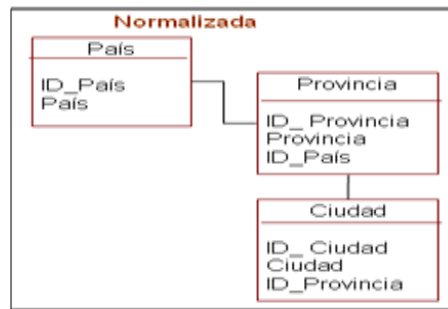


Figura 38: Tabla Normalizada⁴⁷

5.10. Tabla Desnormalizada

Dimensión desnormalizada, todos los atributos de la dimensión están incluidos en una única tabla.

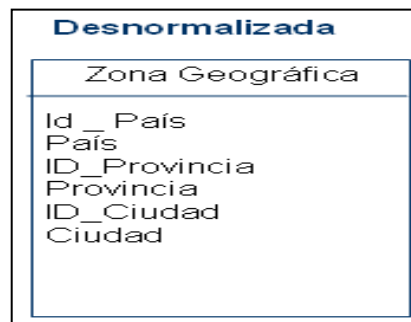


Figura 39: Tabla Desnormalizada⁴⁸

5.11. ETL

Es un software que reúne un conjunto de funciones combinadas en una sola herramienta que permite a los usuarios las siguientes opciones:

⁴⁷ **Fuente:** Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3, “Tabla normalizada”

⁴⁸ **Fuente:** Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3. “Tabla Desnormalizada”

1. Capturar datos de numerosas bases de datos, aplicaciones o sistemas
2. Transformar mediante operaciones lógicas, matemáticas o filtros para darle el formato deseado y
3. Cargar en otra base de datos, típicamente una Data Warehouse o sus versiones más concentradas como Data Mart para su análisis.

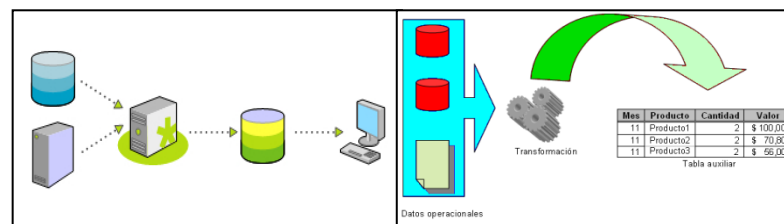


Figura 40: Proceso ETL⁴⁹

5.12. Modelo Punto

Para la realización del modelo Punto de la Empresa Cauchos Industriales se realizó una reunión con el personal del departamento de ventas el cual está conformado por el Gerente de Ventas, Asistente de Ventas y el Supervisor de Ventas, en esta reunión se trató acerca de una encuesta que se iba a realizar por medio de talleres donde cada uno de los participantes, iba a diseñar el modelo punto del Hecho Venta para Cauchos Industriales de acuerdo a sus

⁴⁹ Fuente: Material de la Academia BI, 2007. Unidad 2, "Proceso ETL"

expectativas, después de realizar este taller nuevamente nos reunimos con los miembros del departamento para seleccionar el diseño más acorde para el departamento y por ende para la institución .

A continuación se muestra en la figura 42, el modelo definitivo que fue aprobado por todos los miembros del departamento de Ventas de Cauchos Industriales.

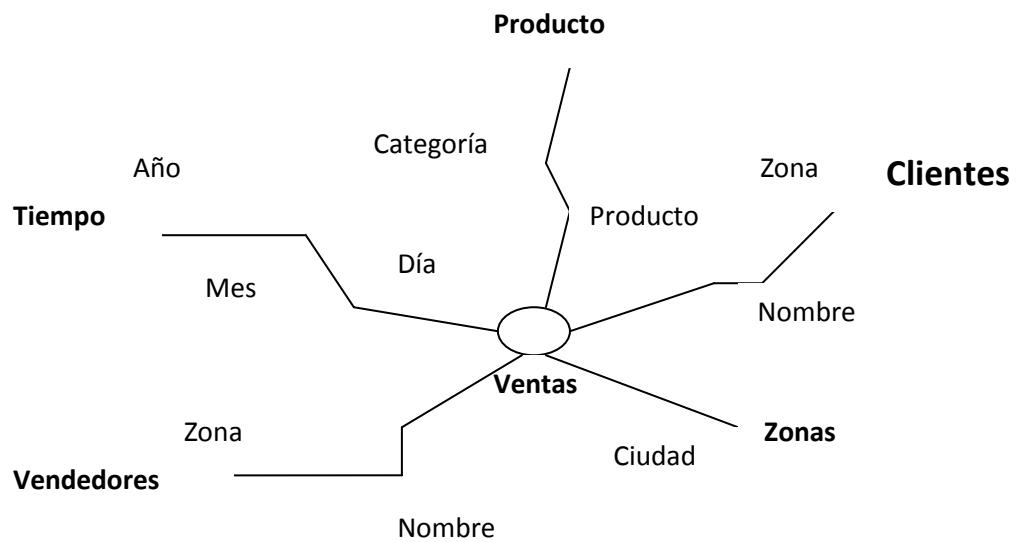


Figura 41: Modelo punto departamento de Ventas

5.13. MODELO RELACIONAL

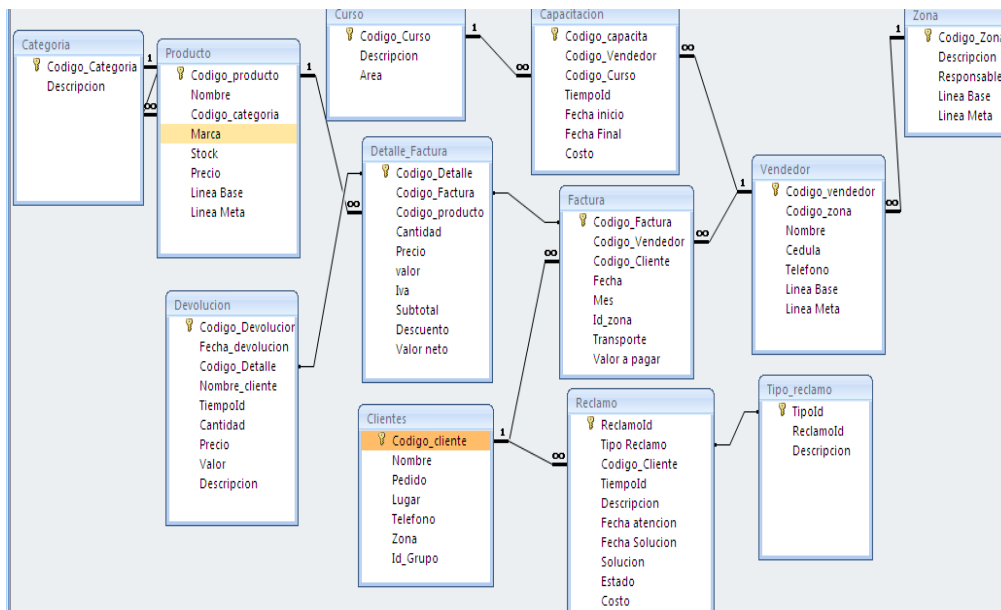


Figura 42: Modelo relacional de la Base Operativa de Cauchos Industriales.

En esta figura se muestra el modelo relacional de la base de datos operativa de la Empresa Cauchos Industriales.

5.14. Modelo Data Mart

En nuestro caso elegimos el modelo copo de nieve para construir el Datamart, porque en este esquema las tablas de dimensión se normalizan en múltiples tablas. Por esta razón, la tabla de hechos deja de ser la única tabla del esquema que se relaciona con otras tablas. Y como para nuestro caso tenemos la dimensión clientes que se relaciona con el hecho y con la dimensión grupos.

También hemos utilizado el Modelo Estrella para el Hecho Capacitación.

5.15. Modelo Copo de Nieve Hecho Ventas

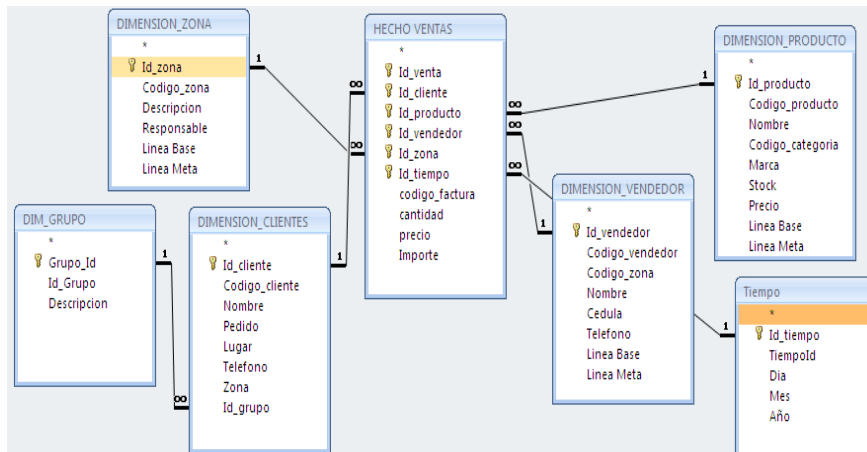


Figura 43: Modelo Copo de Nieve Hecho Ventas

En esta figura se detalla el modelo copo de nieve del hecho Ventas el cual se encuentra relacionado con clientes, productos, vendedores, zona, tiempo y el grupo al que pertenece el cliente con este modelo podemos obtener información acerca de los clientes potenciales, productos de mayor venta incluyendo información acerca el vendedor con su respectiva zona en un tiempo específico así como también poder analizar los niveles de venta por producto, por vendedor y por zona.

5.16. Modelo Estrella Hecho Capacitación

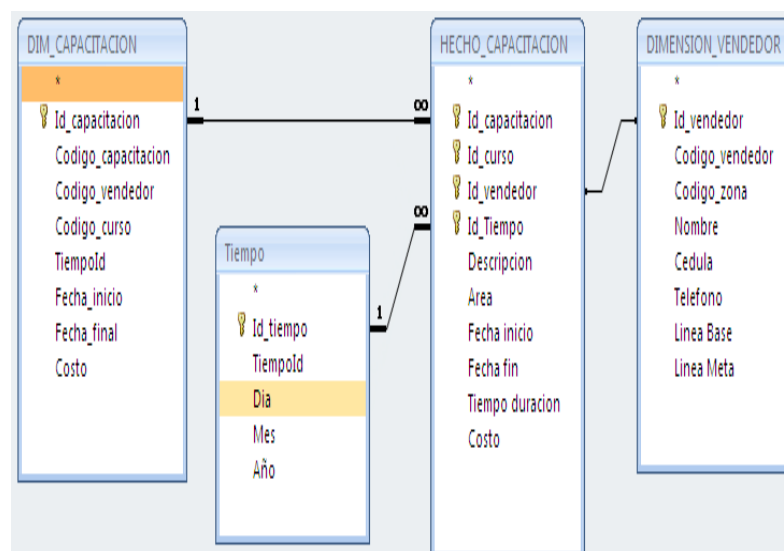


Figura 44: Modelo Estrella Hecho Capacitación

En esta figura se encuentra el modelo estrella del Hecho Capacitación con el cual podemos obtener información acerca de los vendedores y de los diferentes cursos que ha realizado la empresa para capacitar a sus empleados así como también la fecha en que se realizó estas capacitaciones con su respectivo costo.

5.17. Modelo Copo Nieve Hecho Reclamos

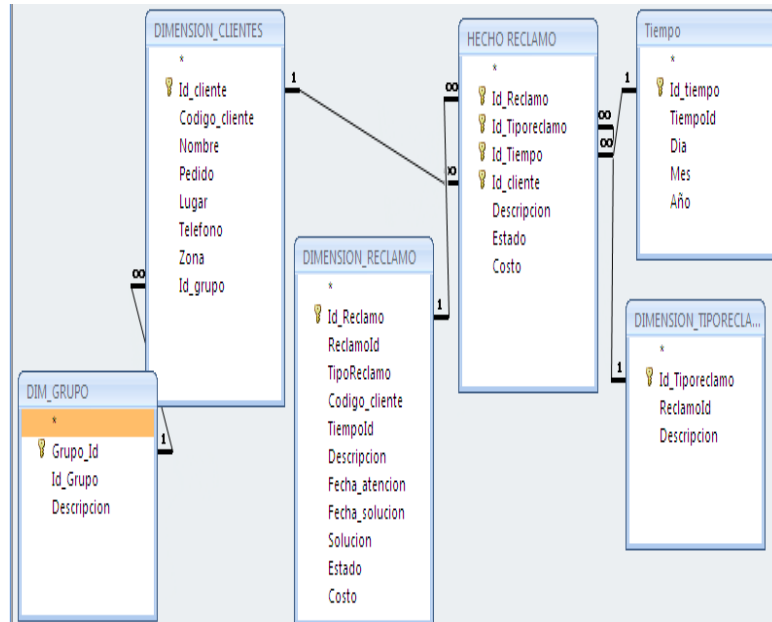


Figura 45: Modelo Copo de Nieve Hecho Reclamos

En esta figura detallamos el modelo copo de nieve del Hecho Reclamos donde obtendremos información acerca de los reclamos efectuados por el cliente en un tiempo específico así como también el motivo por el cual se dio el reclamo así como el costo que tuvo para la empresa el solucionar el reclamo.

5.18. Modelo Copo de Nieve Hecho Devoluciones

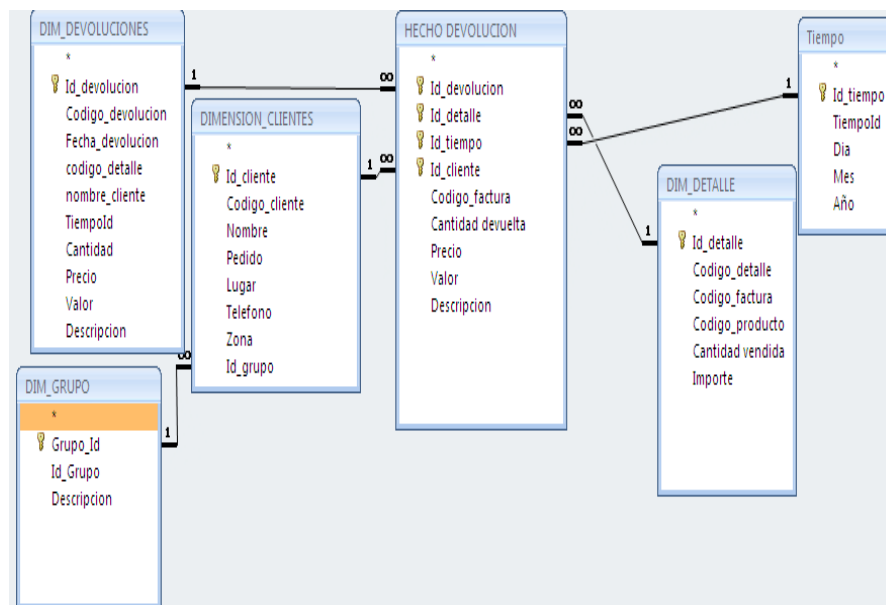


Figura 46: Modelo Copo de Nieve Hecho Devoluciones

En esta figura detallamos el modelo copo de nieve del Hecho Devolución donde obtendremos información acerca de las devoluciones efectuadas por el cliente en un tiempo específico así como también el motivo por el cual se dio la devolución además de la cantidad y el valor a devolver.

5.19. COMO CARGAR LA DATAMART

Para cargar la datamart, primero se debe crear una tabla que contenga los campos necesarios, de la tabla que se desea extraer la información para que exista una relación, luego se realiza una

consulta de datos anexados, donde los datos son extraídos de la base de datos operativa mediante el proceso de ETL (Limpieza, consolidación, Reestructuración) a la datamart o datawarehouse.

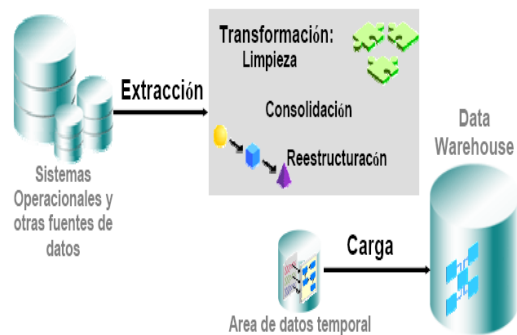


Figura 47: Proceso ETL

Luego de haber cargado todas las tablas dimensiones en la datamart se procede a seleccionar las tablas que se van a relacionar con la tabla hecho en el modelo copo de nieve, es muy importante tener claro que las tablas dimensiones deben ser cargadas antes que la tabla hecho, finalmente se carga la tabla de hecho, esta tabla debe tener todas las claves primarias de las tablas dimensiones.

Se debe saber que las claves primarias que se ponen en las tablas de hecho son las claves artificiales de cada tabla dimensión, en nuestro caso en particular cuando cargábamos las tablas del hecho ventas, con la opción de consultas de datos anexados se nos cargaba la tabla con un solo valor para todas las columnas, para solucionar este problemas se creó una tabla llamada Auxiliar en la datamart, con el objetivo de que en esta tabla se guarden los códigos de las tablas producto, cliente, zona, vendedor, y tiempo,

almacenados en la base de datos operativa de la empresa, para extraer los datos, se realizó una consulta de datos anexados, y finalmente se procedió a cargar el hecho ventas pero con los datos de la tabla auxiliar.

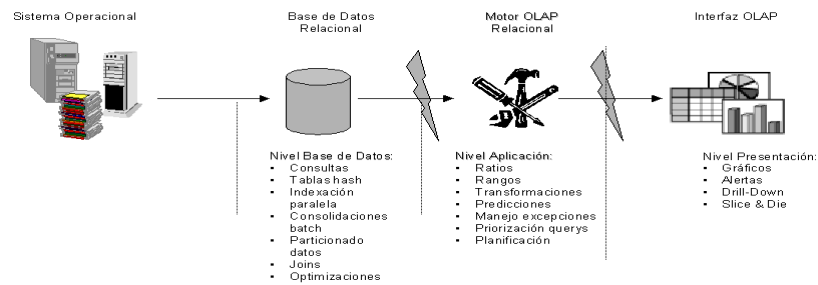


Figura 48: Proceso de Carga de la Datamart

5.20. Dashboard

Sistema de presentación de información por pantallas que permite mostrar visualmente mensajes y resultados de manera variada, programable, diferida o en línea. El concepto de dashboard se lo puede explicar por medio de este ejemplo: El tablero de un automóvil, el cual ofrece al conductor información permanente sobre el estado del vehículo; el mundo de los negocios toma la palabra con un sentido similar pero en lugar de aplicarlo a los automóviles lo refiere a la empresa.

Para el presente trabajo hemos realizado varios dashboard de acuerdo a las perspectivas del mapa estratégico.

A continuación mencionaremos los dashboard realizados:

Tabla 13: Dashboard por Perspectiva

Perspectiva	Dashboard
Perspectiva Financiera	Nivel de venta por producto
Perspectiva Financiera	Nivel de venta por vendedor
Perspectiva Financiera	Variación mensual clientes
Perspectiva Financiera	Variación mensual por Zona
Perspectiva Clientes	Reclamos por zona
Perspectiva Clientes	Devoluciones por Zona
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación

Para realizar un análisis de los dashboard hemos seleccionado los siguientes:

- ✓ Dashboard Reclamos por zona
- ✓ Dashboard Devoluciones por zona
- ✓ Dashboard Capacitación

Los valores de los límites inferior y superior para los semáforos fueron establecidos por la organización mediante un taller realizado con los miembros del departamento de Ventas.

5.21. DASHBOARD RECLAMOS POR ZONA

RECLAMOS

Indicador:	Fórmula	Línea Base:	Meta:	
Porcentaje de reclamos a mes	$(\text{Total de reclamos por zona en el mes} / \text{Total de facturas por zona}) * 100$	40	10	Valor
		Estados:	Limite superior:	40
			Limite inferior:	10
			Variación	30

Figura 49: Tabla del indicador

Año		(Todas)	
Meses	Valores		
	# reclamos	Variación	
MARZO	1	↑	-50%
Abril	2	↓	100%
Mayo	1	↑	-50%
Junio	3	↓	200%
Julio	1	↑	-67%
Agosto	1	→	0%
Septiembre	1	→	0%
Total general	10	↓	133%

Figura 50: Tabla Dinámica Número de Reclamos

En esta tabla dinámica se muestra los meses en los cuales se realizaron reclamos con su respectivo número de reclamos así como también se calculó la variación mensual del número de reclamos.

La variación se encuentra de color rojo, amarillo, verde, en este caso se estableció un valor del 30% como máximo y un valor del 15% como mínimo, la variación es de color verde cuando es menor del 15%, de color amarillo cuando es menor o igual al 30% y mayor al 15% y es de color rojo cuando supera el valor del 30%.

%Reclamos por zona	Meses							Promedio por zonas
Meses	Febrero	Marzo	Abril	Junio	Julio	Agosto		
Ambato	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	17%
Guayaquil	0%	0%	0%	100%	0%	100%	100%	33%
Puyo	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%
Quito	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	17%
Riobamba	100%	0%	100%	100%	50%	0%	0%	58%
Promedio general	40%	20%	40%	40%	10%	20%	20%	28%

Figura51: Tabla Dinámica Porcentaje de Reclamos

En esta tabla dinámica se muestra los porcentajes mensuales de reclamos en cada zona, basándonos en el número de reclamos que tenemos en la figura anterior. Por ejemplo en el mes de Febrero, en la zona del Puyo, se tiene un 100% de reclamo, es decir que el número de facturas de esa zona todas fueron reclamadas. Los porcentajes se encuentran de color rojo, verde y amarillo porque se estableció un valor máximo del 40% y un valor mínimo del 10% de reclamos. Además se tiene el promedio general de reclamos el cual dio un valor del 28% es decir el nivel de reclamos no es alto pero la Empresa deberá minimizar ese porcentaje para aumentar la satisfacción de los clientes.

A continuación tenemos la tabla dinámica donde se detalla el número de facturas mensuales por cada zona.

Año (Todas)													
Codigo_factura	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septi	Octubr	Noviembre	Diciembre	Total general
Ambato			1			1	1	1		1		1	6
Cuenca		1				1	1	1	1	1			6
Guayaquil	2		1				1	1	1	2		1	9
Manabí				1			1	1			1		4
Puyo		1		1	1		1	1		1			6
Quito	1			1	1					1		2	6
Riobamba		1		1		1	2		1		1		7
Tena			1		1	2			1			1	6
Total general	3	3	3	4	5	6	7	4	3	5	3	4	50

Figura 52: Tabla Dinámica Número de Facturas mensuales por zona

5.22. DASHBOARD DEVOLUCIÓN

DEVOLUCIÓN

Indicador:	Fórmula	Línea Base	Meta:	Valor
Porcentaje de devolucion al mes	$(\text{Total de devoluciones al mes por zona} / \text{Total de facturas por zona}) * 100$	40	10	
		Estados:	Limite superior	50
			Limite inferior	15
			Variación	40

Figura53: Tabla del Indicador

Año (Todas)		
Meses	Valores	
	# Devoluciones	Variación
Marzo	1	-50%
Junio	2	0%
Julio	2	100%
Octubre	2	100%
Noviembre	1	0%
Total general	8 	150%

Figura 54: Tabla Dinámica Número de Devoluciones

En esta tabla dinámica se muestran los meses en los cuales se realizaron devoluciones con su respectivo número de devoluciones

así como también, se calculó la variación mensual del número de devoluciones.

La variación se encuentra de color rojo, amarillo, verde; en este caso se estableció un valor del 40% como máximo y un valor del 15% como mínimo. La variación es de color verde cuando es menor del 15%, de color amarillo cuando es menor o igual al 40% y mayor al 15% y es de color rojo cuando supera el valor del 40%.

Devol. por zona	Meses				
Zona	Febrero	Marzo	Junio	Julio	Total general
Guayaquil	0%	100%	100%	0%	50%
Riobamba	100%	0%	0%	50%	38%
Tena	0%	0%	50%	0%	13%
Total general	33%	33%	50%	17%	33%

Figura55: Tabla Dinámica Porcentaje de Devoluciones

En esta tabla dinámica se muestran los porcentajes de devoluciones por mes en cada zona, basándonos en el número de devoluciones que tenemos en la figura anterior, por ejemplo en el mes de febrero en la zona de Riobamba, se tiene un 100% de devolución, es decir que el número de facturas de esa zona todas fueron devueltas. Es igual el análisis para cada uno de los siguientes meses. Además tenemos el promedio general de devoluciones que dio un porcentaje del 33% el cual no es alto pero Cauchos Industriales deberá reducir este valor para aumentar su calidad en el nivel de servicio. A continuación se presenta la tabla donde se detalla el número de facturas por mes en cada zona.

Año		(Todas)											
Cuenta de Codigo_factura	Meses												
Zona	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
Ambato			1	1	1	1			1		1		6
Cuenca		1			1	1	1	1		1			6
Guayaquil	2		1			1	1	1		2		1	9
Manabi				1			1	1			1		4
Puyo		1		1	1		1	1		1			6
Quito	1			1	1					1		2	6
Riobamba		1		1		1	2		1		1		7
Tena			1		1	2			1			1	6
Total general	3	3	3	4	5	6	7	4	3	5	3	4	50

Figura 56: Tabla Dinámica número de facturas mensuales por zona

5.23. DASHBOARD CAPACITACIÓN

Año		(Todas)
Vendedor	Costo	
Cesar Lage Garces	\$ 1.100,00	
Cesar Varela Velez	\$ 950,00	
Enrique Velez Garcia	\$ 2.300,00	
Jhonny Vives Loor	\$ 1.100,00	
Luis Abaco Delgado	\$ 1.200,00	
Maria Lolosa Bajaña	\$ 1.200,00	
Roger Alava Delgado	\$ 2.150,00	
Tadeo Muñoz Velez	\$ 950,00	
Total general	\$ 10.950,00	

Figura 57: Tabla Dinámica Costo por Capacitación

En esta tabla dinámica se muestra el costo en el cual incurrió la empresa para capacitar a sus empleados.

Año		(Todas)			
Suma de Costo Cursos	Meses				
	Febrero	Abril	Junio	Total general	
Computacion		\$ 2.850,00		\$ 2.850,00	
Curso word, excel		\$ 2.850,00		\$ 2.850,00	
Cesar Varela Velez		\$ 950,00		\$ 950,00	
Roger Alava Delgado		\$ 950,00		\$ 950,00	
Tadeo Muñoz Velez		\$ 950,00		\$ 950,00	
Mercadeo			\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	
Marketing			\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	
Cesar Lage Garces			\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	
Enrique Velez Garcia			\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	
Jhonny Vives Loor			\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	
ventas	\$ 4.800,00			\$ 4.800,00	
curso elaborar plantillas de ventas	\$ 4.800,00			\$ 4.800,00	
Enrique Velez Garcia	\$ 1.200,00			\$ 1.200,00	
Luis Abaco Delgado	\$ 1.200,00			\$ 1.200,00	
Maria Lolosa Bajaña	\$ 1.200,00			\$ 1.200,00	
Roger Alava Delgado	\$ 1.200,00			\$ 1.200,00	
Total general	\$ 4.800,00	\$ 2.850,00	\$ 3.300,00	\$ 10.950,00	

Figura 58: Tabla Dinámica Empleados Capacitados por curso.

En esta tabla dinámica se tiene un detalle de los empleados que han sido capacitados en los diferentes cursos que ha realizado Cauchos Industriales durante el año 2007 donde también se indica el costo de cada curso.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se detalla, las diferentes conclusiones una vez obtenido los resultados, así como también las respectivas recomendaciones del presente trabajo de investigación.

6.1. Conclusiones

1. Al realizar el análisis FODA se encontró que la empresa tiene carteras elevadas por cobrar es decir otorga mucho tiempo de crédito a los cliente .
2. Se encontró un problema en la actualización del kardex es decir no se controla la entrada y salida de mercadería.
3. Se ha identificado claramente los grupos de poder (stakeholders), y conoce de sus necesidades y requerimientos, para los cuales ha

diseñado proyectos, que ayuden a cubrir en su totalidad dichas necesidades.

4. El porcentaje promedio de reclamos y devoluciones a nivel general son del 28 y 33% .

5. Con la implementación de un datamart para ventas se pudo medir el nivel de ventas por producto, por vendedor, por zona , así como también analizar el porcentaje de las devoluciones por zonas, reclamos por zona y el número de empleados que fueron capacitados en diferentes cursos, este análisis se lo realiza mediante semáforos donde se establecieron valores por la organización para los límites máximos y mínimos donde se indica que el color rojo no alcanzó la meta, el verde que superó la meta y cuando está amarillo se encuentra en un nivel medio.

6.2. Recomendaciones

1. Dar buen uso y un adecuado mantenimiento a todas las instalaciones que posee la planta, para que dejen de estar inhábiles y sirvan para la generación de ingresos.
2. Capacitar, motivar, dirigir y premiar el rendimiento de los empleados, ya que de esta manera se sentirán comprometidos con la empresa.
3. Adquirir materia prima de buena calidad y calificar rigurosamente a los proveedores.
4. Implantar sistemas de control de inventario de productos terminados, para mejorar el servicio de entrega de los repuestos pedidos, en la orden de compra, disminuyendo tiempo y recursos, y lograr efectivizar este proceso.

GLOSARIO

1. Rollback

Es una operación que devuelve a la base de datos a algún estado previo. Es decir que la base de datos puede ser restaurada a una copia limpia incluso después de que se han realizado operaciones erróneas.

2. Commit

Se refiere a la idea de hacer que un conjunto de cambios "tentativos, o no permanentes" se conviertan en permanentes. Una sentencia COMMIT publicará cualquiera de los puntos de recuperación existentes que puedan estar en uso.

3. Batch

Es un archivo de procesamiento por lotes, se trata de archivos de texto sin formato, guardados con la extensión BAT que contienen un conjunto de comandos MS-DOS.

4. Indicador

Dato esencialmente cuantitativo, que nos permite percibir como se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

5. Nivel base

Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño.

6. Semáforo

Gráfico que representa el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso colorimetría que facilite la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Biblioteca Virtual de la Universidad de la Coruña, & monografías.com (2008), “Orígenes del Balanced scorecard”, obtenido el: 6 de diciembre del 2008, desde [http://www.udc.es/dep/balanced_scorecard/planificación estratégica](http://www.udc.es/dep/balanced_scorecard/planificación_estratégica), & <http://www.symnetics.com.ar>, Guayaquil – Ecuador.
2. Monografías.com (2008), “Modelo de las 5 fuerzas Barreras de rentabilidad y riesgo (Adaptado de Porter, Michael E. 1982), obtenido el: 3 de noviembre del 2008, desde http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es, Guayaquil – Ecuador.
3. Yuli, A. & Paulina, P. (2008), “Autoras de la tesis de grado tópico de graduación: previo a la obtención del título de ingeniería en auditoría y control de gestión”, Guayaquil- Ecuador.

ANEXO 1

TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Maximizar el valor de la utilidad neta	Aumentar la utilidad de la empresa.	Que los accionistas estén satisfechos con el incremento de la utilidad. .	Utilidad Neta / Ventas Netas

RESPONSABLE/DPTO Administrador

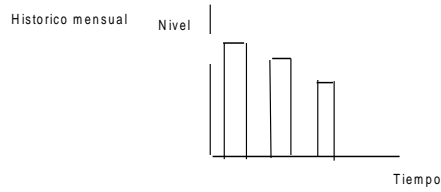
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
26	%		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	60%	80%	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Estados Financieros

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Incrementar la rentabilidad	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Que los accionistas estén satisfechos con el incremento de la rentabilidad	Utilidad Neta / Capital Contable

RESPONSABLE/DPTO Administrador

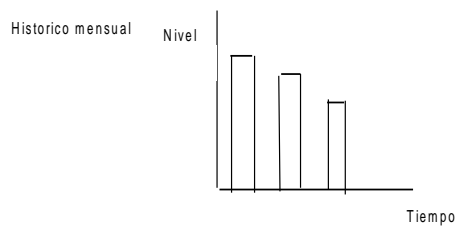
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
26	%		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITE (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	50%	70%	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Semestral

FUENTE DE CAPTURA Estados Financieros

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Crecimiento de los ingresos	Incrementar las ventas de la empresa.	Que los accionistas y empleados se encuentren satisfechos con el aumento del volumen de ventas .	Ventas Netas/ Capital Contable

RESPONSABLE/DPTO Administrador

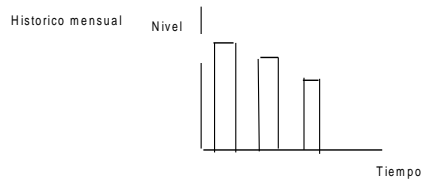
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
20	%		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	50%	75%	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Semestral

FUENTE DE CAPTURA Estados Financieros

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Garantizar excelente servicio	Que los clientes e sientas satisfechos con el servicio prestado por la institución	Que los empleados se sientan consientes de que el cliente es el más importante en la institución.	% Satisfacción de clientes

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Ventas

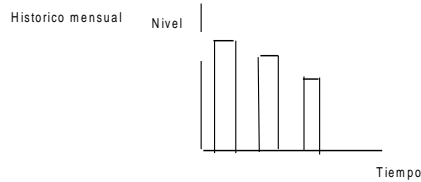
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
70	%		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITE (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	50%	65%	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Encuestas

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Repuesta rapida	Que los clientes esten satisfechos con el tiempo de solució a dudas o inquietudes.	Que los empleados den una solución a cualquier inconveniente que tenga el cliente.	Total de reclamos atendidos a tiempo *100 / Total de reclamos

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Ventas

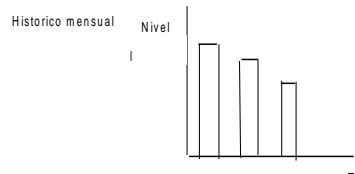
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
55	%		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
CUMPLIMIENTO	0% →	55% →	65% →	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Semestral

FUENTE DE CAPTURA Encuestas

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Ampliar la variedad de productos	Que los clientes se sientan satisfechos con la gama d eproductos que puede brindar Cauchos	Conocer las expectativas y necesidades de nuestros clientes para poderle ofrecer una gran variedad y gama de productos.	Nivel final + nuevos productos - productos dados de baja

RESPONSABLE/DPTO Jefe de Producción

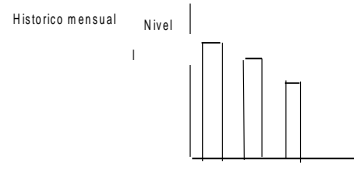
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
900	articulos		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
CUMPLIMIENTO	0% →	65% →	70% →	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Encuestas

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Minimizar tiempos de entrega	Optimizar el tiempo de entrega de nuestros productos.	Contar con el transporte y con el personal adecuado para optimizar el tiempo de entrega.	Tiempo de entrega de la orden - Tiempo de recepción de la orden

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Ventas

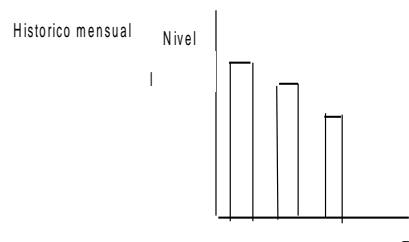
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
20	minutos		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0% →	60% →	80% →	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Entrevistas con los clientes

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Potenciar alianzas con proveedores	Tener buenas relaciones con nuestros proveedores y podamos realizar alianzas estrategicas.	Que nuestros proveedores conozcan nuestras expectativas.	Numero de devoluciones por mes / Total de facturas por mes

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Compras

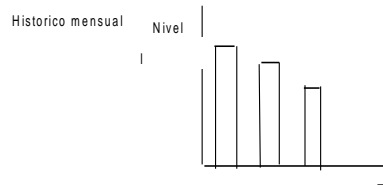
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
65	%		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	65%	75%	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Entrevistas con el proveedor

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Mejorar repuesta web	Que nuestros clientes tengan un servicio adicional donde puedan aclarar sus inquietudes o dudas.	Que nuestros empleados estén deidamente capacitados para brindar un buen servicio.	$\frac{\text{Total preguntas contestadas o quejas resueltas a traves del servicio web} \times 100}{\text{Total de preguntas o quejas realizadas a traves del sitio web}}$

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Ventas

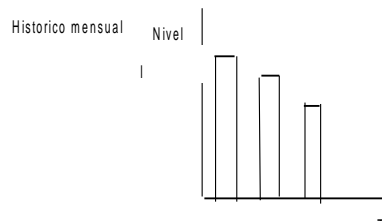
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
60	%		01/01/2008	30/06/2008	01/01/2008	31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0% →	60% →	80% →	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Encuestas y entrevistas con los clientes

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Desarrollar servicios adicionales	Brindar servicios adicionales para una mejor atención al cliente.	Que nuestros empleados estén debidamente capacitados para la prestación de un nuevo servicio-	$\frac{\text{Ingreso por servicio adicionales} * 100}{\text{Total de ingresos}}$

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Ventas

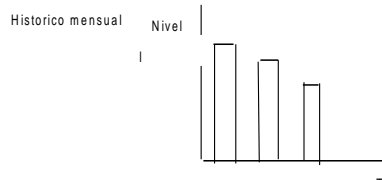
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Unidad		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	55%	75%	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Encuestas a los clientes

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Mejorar la satisfacción de los empleados	Que nuestros empleados se sientan satisfechos en la empresa	Que nuestros empleados estén en un ambiente armonico de trabajo	% satisfacción de los empleados

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Recursos Humanos

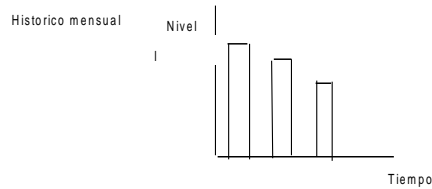
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
80	%		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	75%	85%	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Encuestas , talleres con los empleados

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Incrementar la formación de empleados	Empleados altamente capacitados.	Que nuestros empleados esten dispuestos a capacitarse y de esta manera asistir a seminarios ,para su formación	$\frac{\text{Total de personal capacitado} \times 100}{\text{Total de Empleados}}$

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Recursos Humanos

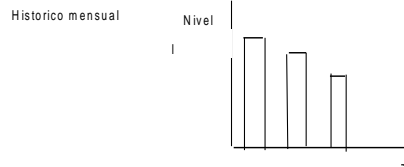
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
30	%		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	55%	75%	100% → ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Entrevistas con los empleados

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Utilización de nuevas máquinas	Que nuestros empleados manejen lo última en tecnología para logarr un mejorservicio . .	Que los empleados estén capacitados para desarrollar nuevas actividades.	$\frac{\text{Total de personal que tiene conoimiento sobre las nuevas maquinarias} \times 100}{\text{Total de empleados}}$

RESPONSABLE/DPTO Administrador

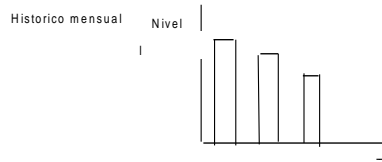
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
30	%		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	50%	70%	100% ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Entrevistas con los empleados

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



TALLER #8

4.7.- DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Impulsar la creatividad y la innovación	Tener empleados innovadores y creativos para el desarrollo de la empresa.	Que los empleados se sientan motivados y satisfechos con su lugar de trabajo.	# de ideas generadas por el personal

RESPONSABLE/DPTO Gerente de recursos humanos

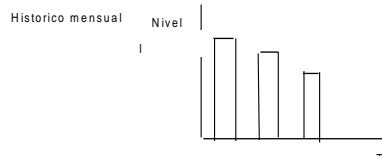
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
2	Unidad		01/01/2008 30/06/2008	01/01/2008 31/12/2008

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	65%	75%	100% ?

FRECUENCIA DE MEDICION Mensual

FUENTE DE CAPTURA Encuestas

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



Anexo 2

DATOS TABULADOS

ENCUESTA PARA CLIENTES

Necesidad		PESO	CALIFICACION		
			Promedio	Moda	Mediana
Credito directo	0,5487667	100	3	1	2
Solucion rápida de problemas	0,50763	93	2	1	2
Relación calidad precio	0,3792791	69	4	5	5
Variedad de productos	0,4255339	78	3	1	3

SATISFACCION GENERAL 0,5487667

1 ← 5
Muy Insatisfecho muy Satisfecho

	La casa del Perno	Importadora Pineda	Pernos y Cauchos	Auto repuestos canizares	Comercial Automotriz Perez #1	Automotriz el Paquete	Tecnicaucho	Multipernos Maestro	Proveedores Repuestos Wadimi	Okinawa Importadora
	1	5	4	1	1	1	2	2	3	5
	3	1	3	1	2	1	2	1	3	2
	1	5	5	4	5	3	2	3	5	5
	1	4	5	2	2	1	3	3	3	1
SATISFACCION GENERAL	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4

ANEXO 4

ENCUESTA PARA EMPLEADOS

Necesidad		PESO	CALIFICACION		
			Promedio	Moda	Mediana
Horarios flexibles	0,36363636	61	3	2	3
Mejores Salarios	0,59215653	100	4	4	4
Seguridad al momento de trabajar	0,29159048	49	3	1	3
Participación en la toma de decisiones	0,23472626	40	3	1	3
Incentivos para el mejor empleado	0,25195163	43	3	3	3

SATISFACCION GENERAL	0,59215653	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 1 Muy Insatisfecho 5 muy Satisfecho </div>
----------------------	------------	--

	Juan Carlos Bosquez	Carlos Gualpa	Franklin Alvarado	Oscar Moncada	Dario Navarrete	Pablo Mendez	Antonio Sánchez	Jorge Calderon	Marcos Maruri	Alfonso Salazar
	3	3	2	2	3	2	2	3	2	4
	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
	1	1	5	1	5	1	2	4	5	4
	1	4	5	2	2	1	3	3	3	1
	1	2	3	2	3	2	3	4	5	3
SATISFACCION GENERAL	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3

ANEXO 5

ENCUESTA PARA ACCIONISTAS

Necesidad		PESO	CALIFICACION		
			Promedio	Moda	Mediana
Buena administración de la empresa	0,57735027	66	3	3	3
Crecimiento del precio de sus acciones	0,87038828	100	4	5	5
Rentabilidad consistente	0,55555556	64	2	1	2
Creación de valor financiero sobre su inversión	0,81649658	94	4	4	4
Fuentes de trabajo para ellos o sus familiares.	0,52223297	60	4	3	4

SATISFACCION GENERAL 0,87038828



 1 Muy Insatisfecho 5 muy Satisfecho

Marcos Torres	José Torres	Vanessa Sánchez	Pablo Maruri
3	2	3	2
5	3	4	5
1	1	3	4
4	3	4	5
3	3	4	5
4	3	4	4

ANEXO 6

ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES

1. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar Repuestos en la empresa cauchos Industriales?... ¿Y cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con nuestro producto?

0: Nada importante
Muy Importante

1: No demasiado

2: Importante

3:

Aspectos	Grado de importancia al comprar:	Satisfacción con nuestro producto:
Calidad del producto		
Relación calidad precio		
Proceso de compra del producto		
Experiencia de uso		
Servicio postventa		

Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con Repuestos (Amortiguador) por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

2. ¿Cauchos Industriales le vendió un Repuesto que valía lo que pague por él?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

3. ¿Repuestos caucho (amortiguador) cubre mis necesidades?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

4. ¿Repuestos caucho que vende la empresa cauchos industriales son fácil de usar?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

5. ¿Cauchos Industriales ofrece productos competitivos?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

6. ¿El servicio al cliente de la empresa Cauchos industriales atiende bien a las necesidades del cliente?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

8. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar Repuesto caucho?

Sí No

7. Basándose en su propia experiencia con Repuestos Caucho, ¿Buscaría usted a Cauchos Industriales para comprar Repuestos similares?

- Es muy probable Es probable No es probable Es muy improbable

Nota: si su respuesta es NO pase a la pregunta 9

9. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

- Sí, fueron resueltos por la empresa o por sus representantes
- Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa
- No
- No hubo ningún problema

10. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Cauchos Industriales sobre su Repuestos de caucho que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata.

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 7

ENCUESTA DE SATISFACCION PARA PROVEEDORES

1. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de vender materia prima en la empresa cauchos Industriales?

1: Muy insatisfecho 2: No demasiado 3: Medio 4: Importante 5: Muy Satisfecho

Aspectos	Grado de importancia al vender materia prima:
Capacidad de Pago	
Excelente Relaciones	
Proceso de venta la materia prima (caucho) Rápida.	
Repetición de Ordenes	
Devolución materia prima	
Distribución & logística	
Servicio postventa	

2. ¿Cauchos Industriales le paga por la materia prima en las fechas acordadas?

- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplica

3. Basándose en su propia experiencia en la venta de materia prima, ¿Buscaría usted a Cauchos Industriales para venderle materia prima similares?

- Es muy probable Es probable No es probable Es muy improbable

4. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora Cobrar la materia prima que usted le vende a cauchos industriales?

- Sí No

5. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

- Sí, fueron resueltos por la empresa o por sus representantes
- Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa
- No
- No hubo ningún problema

Anexo 8

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA LOS EMPLEADOS

1. ¿Aproximadamente, cuándo comenzó a trabajar en Cauchos Industriales?

2. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa y su salario?

No Si

1 2 3 4 5

3. ¿Está usted de acuerdo con los horarios de trabajo establecidos por la compañía?

No Si

1 2 3 4 5

4. ¿Cómo considera la relación que lleva con su superior inmediato?

Muy Mala Muy buena

1 2 3 4 5

5. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?

No Si

1 2 3 4 5

6. ¿Qué cambiaría de la empresa?

Horarios y la ubicación