



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Modelo de un Tablero de Mando dirigido a PYMES productoras y comercializadoras de artículos y productos para el hogar en la ciudad de Cuenca desde las perspectivas de clientes y del proceso interno

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Finanzas, con mención en Gerencia y Planeamiento Tributario.

Autora: CPA. Diana Catalina Arce Bau

Director: Eco. CPA. Teodoro Emilio Cubero Abril. MBA

Cuenca - Ecuador

2014

DEDICATORIA

Dedico de manera muy especial la presente tesis a mi esposo Marco Eduardo, quien con su apoyo y paciencia supo estar junto a mí en la culminación del presente trabajo y a mi hija Victoria Francisca quien es el pilar más grande de mi vida acompañándome durante nueve meses en mi vientre siendo mi pequeña compañera diaria de estudios.

Así como con mucho cariño a mis padres Cornelio y Gloria que han sabido apoyarme con sus consejos de manera incondicional en la realización de la presente tesis.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios por haberme dado fuerza y fortaleza para seguir adelante en mis estudios y poder culminar una etapa más.

Deseo también expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor el Economista Teodoro Cubero por haberme apoyado así como también impartido sus conocimientos en el desarrollo de la presente tesis.

Y de manera muy especial a la Familia Peralta Sojos quienes con su colaboración han sido un pilar muy fundamental en la culminación del presente trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo se encuentra orientado al logro de la competitividad de las PYMES considerando que las mismas en su gran mayoría se encuentran conformadas por grupos familiares manejándose de manera empírica sus procesos y no permitiendo generar información suficiente para segmentar a sus clientes, proponiendo así un Tablero de Mando con indicadores que midan las perspectivas de clientes y procesos internos mejorando así sus niveles de operación, cumplimiento de objetivos y posicionamiento en el mercado, mediante la aplicación de métodos tales como la observación y encuestas a clientes y al personal que labora en las mismas.

PALABRAS CLAVE

Las palabras claves que abarcaran el presente trabajo de investigación son: pymes, indicadores, clientes, procesos internos, estrategia, metas.

ABSTRACT

The present work is aimed at achieving the competitiveness of SMEs (Small and Medium Enterprises) considering that they are mostly family owned businesses which handle their processes empirically , not allowing to generate enough information to segment their market. For this reason we propose the implementation of a Balanced Scorecard with indicators that measure customers' perspectives and internal processes, so as to improve their levels of operation, fulfilling objectives and market positioning by methods such as observation and surveys to customer and staff working in the SMEs.

KEYWORDS: SMEs, Indicators, Customer, Internal Processes, Strategy, Goals.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
PALABRAS CLAVE	IV
INDICE DE CONTENIDOS	VI
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE FIGURAS	X
INTRODUCCION	2
PROBLEMATICA	3
OBJETIVOS	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
CAPITULO I	4
MATERIALES Y MÉTODOS	4
1. Métodos	4
2. Diseño del muestreo o experimentos y análisis estadísticos.	4
2.1. <i>Universo y muestra</i>	4
2.2. <i>Análisis estadístico</i>	5
CAPITULO II	6
RESULTADOS	6
1. Situación de las PYMES en la ciudad de Cuenca	6
1.1. <i>Análisis de la situación actual</i>	6
1.2. <i>Análisis externo</i>	9
1.2.1. Entorno político	9
1.2.2. Entorno legal	9
1.2.3. Entorno de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICS) 10	
1.3. <i>Análisis interno</i>	10
1.3.1. Clientes	10
1.3.2. Competencia	10
1.3.3. Gobierno corporativo	10
1.3.4. Procesos internos	11
1.4. Análisis FODA de las PYMES encuestadas	11
1.4.1. Estrategias FODA	13
1.4.1.1. <i>Estrategias Fortalezas - Oportunidades</i>	13
1.4.1.2. <i>Estrategias Fortalezas - Amenazas</i>	13

1.4.1.3.	<i>Estrategias Debilidades – Oportunidades</i>	14
1.4.1.4.	<i>Estrategias Debilidades - Amenazas</i>	14
1.5.	<i>Conocimiento general de las PYMES en la ciudad de Cuenca</i>	15
1.6.	<i>¿Cómo ven los clientes a las PYMES en la ciudad de Cuenca?</i>	17
1.7.	<i>Niveles de satisfacción de los empleados</i>	22
1.8.	<i>Controles internos empresa – clientes</i>	25
1.8.1.	De manera general.....	25
1.8.2.	Estilo de liderazgo	25
1.8.3.	Visión estratégica	25
1.8.4.	Procesos internos.....	26
1.8.5.	Recursos humanos	26
1.8.6.	Áreas de atención	26
2.	Tablero de Mando Integral	33
2.1.	<i>Concepto</i>	33
2.2.	<i>Beneficios de un Tablero de Mando Integral</i>	35
2.3.	<i>Componentes de un Tablero de Mando Integral</i>	36
2.3.1.	<i>Misión</i>	36
2.3.2.	<i>Valores</i>	36
	Manera de actuar de la empresa y sus empleados, son todos aquellos principios que se encuentran radicados en las PYMES.	36
2.3.3.	<i>Visión</i>	36
2.3.4.	<i>Objetivos estratégicos</i>	36
2.3.5.	<i>Perspectivas estratégicas</i>	36
2.3.6.	<i>Mapa estratégico</i>	36
2.3.7.	<i>Indicadores</i>	36
2.3.8.	<i>Metas</i>	37
2.3.9.	<i>Iniciativas</i>	37
2.4.	<i>Planeación estratégica</i>	38
2.4.1.	<i>Concepto</i>	38
2.5.	<i>Perspectivas del Tablero de Mando Integral</i>	38
2.5.1.	Perspectiva financiera	39
2.5.2.	Perspectiva del cliente	40
2.5.3.	Perspectiva del proceso interno	41
2.5.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	41
2.6.	<i>Pasos para la implementación de un Tablero de Mando Integral para PYMES</i> 42	
2.7.	<i>Mapa estratégico</i>	43
2.7.1.	Concepto	43
2.7.2.	Resultados a obtener	43
2.8.	<i>Indicadores</i>	43

2.8.1.	Concepto	43
2.8.2.	Tipos de indicadores	44
2.8.2.1.	<i>Indicadores de Eficiencia o de Gestión</i>	44
2.8.2.2.	<i>Indicadores de Eficacia o de logro</i>	44
2.8.2.3.	<i>Indicadores de efectividad de impacto</i>	45
3.	Implementación de un Tablero de Mando Integral desde las perspectivas de clientes y procesos internos a la empresa Victoria Cía. Ltda.	48
3.1.	<i>Conocimiento preliminar de la empresa</i>	48
3.1.1.	Generalidades	48
3.1.2.	Objeto social.....	48
3.1.3.	Reseña histórica.....	49
3.1.4.	Constitución.....	50
3.1.5.	Aspectos legales y dirección de la compañía	50
3.1.6.	Organigrama funcional	51
3.1.7.	Descripción del organigrama de la empresa.....	53
3.1.7.1.	<i>Junta General de Accionistas</i>	53
3.1.7.2.	<i>Presidencia / Gerente General / Jefe Administrativa</i>	53
3.1.7.3.	<i>Departamento de Contabilidad</i>	53
3.1.7.4.	<i>Departamento de Recursos Humanos</i>	53
3.1.7.5.	<i>Departamento de Compras</i>	53
3.1.7.6.	<i>Departamento de Producción</i>	53
3.1.7.7.	<i>Departamento de Ventas</i>	54
3.1.7.8.	<i>Departamento de Créditos</i>	54
3.1.7.9.	<i>Departamento de Despachos o Productos Terminados</i>	54
3.2.	<i>Plan Estratégico</i>	55
3.2.1.	Misión	55
3.2.2.	Visión	55
3.2.3.	Objetivos	55
3.2.3.1.	Objetivo general	55
3.2.3.2.	Objetivos estratégicos	55
3.2.4.	Principios.....	55
3.2.5.	Valores	56
3.2.6.	Canales de Distribución	56
3.2.6.1.	Minorista	56
3.2.6.2.	Mayorista	56
3.2.7.	Políticas	57
3.2.7.1.	Políticas de personal	57
3.2.7.2.	Capacitación continua	57
3.2.7.3.	Cumplimiento con todos los organismos de control del estado	

3.2.7.4. Calidad y medio ambiente	57
3.2.7.5. Buen servicio al cliente	58
3.2.8. Estrategias.....	58
3.2.9. Acciones	58
3.2.10. Microambiente	58
3.2.10.1. Proveedores	58
3.2.10.2. Clientes.....	59
3.2.10.3. Competencia	59
3.2.11. Análisis FODA	59
3.2.11.1. Estrategias FODA	60
3.2.11.1.1. Estrategias Fortalezas - Oportunidades	60
3.2.11.1.2. Estrategias Fortalezas - Amenazas	61
3.2.11.1.3. Estrategias Debilidades - Oportunidades	61
3.2.11.1.4. Estrategias Debilidades - Amenazas	62
3.2.12. Cadenas de Valor	62
3.2.13. Mapa de Procesos	64
3.2.14. Mapa Estratégico	67
3.2.15. Indicadores	68
3.2.15.1. Metas planificadas.....	71
CAPITULO III	79
DISCUSIÓN	79
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	87
Anexo 1 Estudio de Campo.....	87
Anexo 2 Encuesta realizada para medir la satisfacción de los clientes.....	88
Anexo 3 Encuesta realizada para medir como se maneja a los clientes desde la empresa.....	90
Anexo 4 Encuesta realizada para medir la satisfacción de os empleados de ventas ..	94

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de la Muestra.....	5
Tabla 2 Clasificación de las PYMES por la Superintendencia de Compañías del Ecuador ...	6
Tabla 3 Nivel de crecimiento de las PYMES en el Ecuador	7
Tabla 4 Clasificación provincial de las empresas en Ecuador según INEC 2010-2012.....	8
Tabla 5 Clasificación de empresas en el Azuay según INEC 2010 - 2012	8
Tabla 6 Análisis FODA de las PYMES analizadas de la ciudad de Cuenca	12
Tabla 7 Tipos de Actividades de las PYMES.....	15
Tabla 8 Clasificación de las empresas según volumen de ventas anuales	15
Tabla 9 Información del Plan Estratégico	16
Tabla 10 ¿Cómo nos conoció?	17
Tabla 11 ¿Utiliza los productos de esta empresa en su actividad diaria?	17
Tabla 12 ¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos o servicios?	18
Tabla 13 ¿Volvería a solicitar los servicios o productos de la empresa?	18
Tabla 14 ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?	19
Tabla 15 ¿Qué le parece el horario de atención?	20
Tabla 16 ¿Considera que la empresa le da importancia de manera adecuada a sus quejas y sugerencias?	20
Tabla 17 ¿Qué tan rápido respondemos a sus problemas?.....	21
Tabla 18 Al realizar una llamada habitual ¿Cuánto debe esperar usted en línea?	21
Tabla 19 Grados de satisfacción en general con la empresa en una escala de 1 a 10	22
Tabla 21 Enfoque positivo (Empleados)	23
Tabla 22 Enfoque negativo (Empleados).....	24
Tabla 23 Conocimiento interno empresa - clientes	26
Tabla 24 Estilo de liderazgo.....	27
Tabla 25 Visión estratégica.....	29
Tabla 26 Procesos internos	30
Tabla 27 Recursos humanos	31
Tabla 28 Áreas de atención	32
Tabla 29 Análisis FODA de la Victoria Cía. Ltda.	60
Tabla 30 Indicadores planteados para la Victoria Cía. Ltda.	68
Tabla 31 Datos de la empresa Victoria Cía. Ltda.	70
Tabla 32 Ficha técnica desde la perspectiva de clientes	73
Tabla 33 Ficha técnica desde la perspectiva de procesos internos	76
Tabla 34 Indicadores propuestos para las PYMES en la ciudad de Cuenca	82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Crecimiento empresas en el Ecuador.....	7
Figura 2 Actividad que desarrollan las PYMES	15
Figura 3 Clasificación de las PYMES analizadas	16
Figura 4 Información de los planes estratégicos de las PYMES en Cuenca	16
Figura 5 Medios de comunicación	17
Figura 6 Consumo de los productos	18
Figura 7 Niveles de satisfacción de los clientes	18
Figura 8 Solicitud de servicios	19
Figura 9 Calidad en la atención de los clientes	19
Figura 10 Horarios de atención.....	20
Figura 11 Importancia de quejas y sugerencias	21
Figura 12 Respuestas a los problemas	21
Figura 13 Tiempos de contestación a llamadas telefónicas	22
Figura 14 Grado de satisfacción con la empresa	22
Figura 15 Enfoque positivo	24
Figura 16 Enfoque negativo.....	25
Figura 17 Conocimiento interno empresa - cliente	27
Figura 18 Estilos de liderazgo.....	28
Figura 19 Visión estratégica.....	29
Figura 20 Procesos internos	31
Figura 21 Recursos humanos	32
Figura 22 Áreas de atención	33
Figura 23 Componentes de un Tablero de Mando Integral.....	37
Figura 24 Planeación estratégica	38
Figura 25 Estructura de las perspectivas del Tablero de Mando Integral	39
Figura 26 Perspectiva financiera	40
Figura 27 Perspectiva del cliente	40
Figura 28 Perspectiva del proceso interno	41
Figura 29 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	42
Figura 30 Clasificación de indicadores por actividades.....	44
Figura 31 Tipos de indicadores.....	45
Figura 32 Ficha técnica de aplicación de indicadores según el Tablero de Mando Integral.	46
Figura 33 Organigrama funcional de la Victoria Cía. Ltda.	52
Figura 34 Procesos primarios y de apoyo de la Victoria Cía.Ltda.....	63
Figura 35 Mapa de procesos primarios de la Victoria Cía. Ltda.....	65
Figura 36 Mapa de procesos primarios de la Victoria Cía. Ltda.....	66
Figura 37 Mapa estratégico de la Victoria Cía. Ltda.....	67

INTRODUCCION

En la actualidad en nuestro país las Pequeñas y Medianas Empresas denominadas PYMES ya sea como personas naturales o jurídicas, se encuentran particularmente en la producción de bienes y servicios por lo que se considera un sector importante que genera empleo e ingresos para el país.

En la ciudad de Cuenca a lo largo de los años las PYMES productoras y comercializadoras de productos y artículos para el hogar han ocupado papeles sobresalientes en el desarrollo económico y productivo de la ciudad ya que se destacan por sus trabajos manuales para posteriormente ser comercializados a nivel nacional.

La mayoría de estos negocios han crecido de gran manera, consecuentemente es necesario diseñar controles así como estrategias que mejoren la rentabilidad de sus negocios, así como la ayuda para la toma de decisiones a corto y largo plazo,

El concepto de Cuadro de Mando Integral, fue desarrollado por Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton (Nolan Norton Institute). En 1990, Kaplan y Norton efectuaron un estudio de investigación en una serie de empresas experimentando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos; los mismos que tuvieron gran influencia en la manera de ejercer controles en las empresas modernas, considerando que es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones a proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores que describan el comportamiento de diversas variables ya sean cuantificativas o comparativas.

Cabe recalcar que en la actualidad en el libro Tablero de Comando en las PYMES de Jorge Omar Scali y Gustavo Norberto Tapia, consideran al Cuadro de Mando Integral como un Tablero de Mando Integral ya que se encuentra direccionado únicamente a PYMES considerándose como un facilitador en la incursión de procesos decisorios complejos y creando un valor agregado a la Organización y dando al Control de Gestión un mayor protagonismo para la toma de decisiones.

En si el Tablero de Mando constituye una herramienta lucrativa y de gestión que sirve para la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de

cumplimiento de los objetivos planteados así como para comunicar resultados tanto para las partes internas como externas de la empresa; siendo de gran utilidad para dirigir los negocios productores y comercializadores a corto y largo plazo con la utilización de indicadores de resultado clave que permitan establecer una técnica de gestión y planificación para obtener eficiencia y comprensión de sus fundamentos.

Su respectivo análisis se llevara a cabo a través del diseño de un mapa estratégico donde quedan expresadas los objetivos a conseguir en dos de las cuatro perspectivas de la empresa, que son: la del cliente y del proceso interno

Con dichos antecedentes surge la siguiente pregunta:

¿Una propuesta de Tablero de Mando para PYMES en la ciudad de Cuenca en base a indicadores me permitirá mejorar los controles en las áreas de clientes así como sus procesos internos en relación con lo empírico que actualmente aplica?

PROBLEMATICA

En la actualidad las PYMES que se manejan de forma empírica no han permitido generar información suficiente para segmentar a sus clientes por lo que un Propuesta de un Tablero de Mando mejoraría la calidad de la información y sus procesos internos, permitiendo establecer precios, calidad y servicios acorde a sus necesidades.

OBJETIVOS

Objetivo general

Generar una propuesta de Tablero de Mando para medir con indicadores la perspectiva de clientes y procesos internos para las PYMES en la ciudad de Cuenca.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de las PYMES con sus clientes y sus procesos internos en la ciudad de Cuenca
- Fundamentar teóricamente el control de gestión mediante un Tablero de Mando aplicado a los PYMES.
- Proponer indicadores para los PYMES en las perspectivas de clientes y procesos internos, así como su valor agregado dentro de este tipo de organizaciones, como un instrumento para la toma de decisiones.

CAPITULO I

MATERIALES Y MÉTODOS

1. Métodos

Para el diagnóstico de la presente tesis se aplicó el método no experimental realizando:

1. **Estudio de campo.**- lo cual permitió conocer la realidad de las empresas en las cuales se conseguirán los datos sobre la muestra obtenida de PYMES (**Ver Anexo 1**).
2. **Encuestas descriptivas.**- permitiéndome recaudar datos mediante la utilización de cuestionarios realizadas al personal de las empresas y a clientes de algunas PYMES en la ciudad de Cuenca utilizando respuestas cerradas previamente valoradas para posteriormente ser tabuladas en hojas de cálculo de Excel y obtener resultados procesados; para posteriormente realizar el análisis de datos y elaboración de respectivos gráficos estadísticos.
3. Para la presente investigación se utilizó tanto fuentes primarias información de las propias empresas a ser analizadas tales como documentos de soporte que mantienen las mismas; así como fuentes secundarias mediante la utilización de libros y páginas de internet asignadas por la Universidad del Azuay.

2. Diseño del muestreo o experimentos y análisis estadísticos.

2.1. Universo y muestra

La fórmula para el cálculo de la muestra para poblaciones finitas se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

El presente Universo fue tomado como referencia de la pagina de Censos del INEC del año 2012 en el cual nos indican las empresas entrevistadas según su forma institucional así como por actividad económica en la cual se desenvuelven; es así que se considera los siguientes datos para la aplicación de la misma:

N = Total de la población (50 empresas)

Z_α = 1.28 al cuadrado (considerando una seguridad de un 90%)

- p = proporción esperada (proporción esperada en este caso 0.80)
- q = proporción de fracaso (proporción esperada en este caso 0.20)
- d = precisión (9%)

Tabla 1 Matriz de la Muestra

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">N</td><td style="padding: 2px;">=</td><td style="padding: 2px;">50</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">d</td><td style="padding: 2px;">=</td><td style="padding: 2px;">0.1</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">p</td><td style="padding: 2px;">=</td><td style="padding: 2px;">0.8</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">q</td><td style="padding: 2px;">=</td><td style="padding: 2px;">0.2</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Z</td><td style="padding: 2px;">=</td><td style="padding: 2px;">1.3</td></tr> </table>	N	=	50	d	=	0.1	p	=	0.8	q	=	0.2	Z	=	1.3	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">$n = \frac{50 \cdot 1.28^2 \cdot (0.80 \cdot 0.20)}{0.09^2 \cdot (121 - 1) + 1.28^2 \cdot 0.80 \cdot 0.20}$</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">$n = \frac{13.1072}{1.1768}$</td> </tr> </table>	$n = \frac{50 \cdot 1.28^2 \cdot (0.80 \cdot 0.20)}{0.09^2 \cdot (121 - 1) + 1.28^2 \cdot 0.80 \cdot 0.20}$	$n = \frac{13.1072}{1.1768}$
N	=	50																
d	=	0.1																
p	=	0.8																
q	=	0.2																
Z	=	1.3																
$n = \frac{50 \cdot 1.28^2 \cdot (0.80 \cdot 0.20)}{0.09^2 \cdot (121 - 1) + 1.28^2 \cdot 0.80 \cdot 0.20}$																		
$n = \frac{13.1072}{1.1768}$																		
<table style="margin: auto; border: 1px solid black; background-color: #f0f0f0; padding: 5px;"> <tr> <td style="padding: 5px;">n = 10</td> </tr> </table>		n = 10																
n = 10																		

*Fuente: Censos Económicos Ecuador 2012
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau*

- ✚ El tamaño obtenido de la muestra óptima es de 10 empresas con un nivel de confianza de 90% y con un error de margen muestral de 9%.

2.2. Análisis estadístico

- ✚ El estudio de campo permitió conocer el entorno de las empresas.
- ✚ Las encuestas se encontraron valoradas de la siguiente manera:
 - **Dirigida a los clientes:** cada pregunta se encuentra con 5 opciones cada una tendrá un valor **equivalente a 1**, para posteriormente ser tabuladas y establecer promedios de satisfacción de los clientes (**Ver Anexo 2**).
 - **Dirigida al personal de ventas y administración:** cada pregunta se encontrara valorada con los siguientes indicadores:

NO	=	1
OCASIONALMENTE	=	1
SI	=	1

(Ver Anexo 3-4)

Una vez realizadas todas estas entrevistas se procederá a la tabulación de datos para la obtención de resultados mediante la utilización de hojas de cálculo de Excel.

CAPITULO II

RESULTADOS

1. Situación de las PYMES en la ciudad de Cuenca

1.1. Análisis de la situación actual

Las MiPYMES en el Ecuador en la actualidad ocupan lugares muy importantes en la producción nacional ya que las mismas en su mayoría consumen materias primas nacionales así como son las que generan mayores fuentes de trabajo y tienen considerables beneficios por parte del gobierno para incrementar sus niveles de capacidad y mejorar en si sus matrices productivas.

La Superintendencia de Compañías según Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005, R.O-335, en su Artículo Primero menciona: **“DE LA CLASIFICACION DE LAS COMPANIAS.- Acoger la siguiente clasificación de las PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente¹:**

Tabla 2 Clasificación de las PYMES por la Superintendencia de Compañías del Ecuador

Clasificación de las empresas	Volúmenes de ventas anuales	Monto de Activos	Personal ocupado
Micro empresa	Menor a 100.000	Hasta \$ 100.000	1 A 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1'000.000	De \$ 100.001 hasta \$750.000	10 A 49
Mediana empresa	De 1'000.001 a 5'000.000	De \$750.001 hasta 3,999.999	50 A 199
Grande empresa	De 5'000.001 en adelante	Mayores a \$ 4,000,000.00	200 en adelante

Fuente: http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Material%20de%20charlas%20Partidas%20Contables%20segun%20NIIF.pdf

Realizado por: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Es así que el Ministerio de Industrias y Productividad en su Libro Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa menciona “en su visión de construir un país con igualdad de oportunidades, que elimine las asimetrías de gestión, operación y mercado, impulsa un

¹http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Material%20de%20charlas%20Partidas%20Contables%20segun%20NIIF.pdf consultado el 01 de Mayo del 2014

cambio de la matriz productiva. Este proceso afirma un decidido apoyo al aparato productivo nacional y en especial, a las micro, pequeñas y medianas empresas, quienes juegan un papel decisivo en esta visión. La política productiva busca, por tanto, una gestión incluyente, articulada y participativa, que tiene como objetivo, permitir que el sector industrial y fundamentalmente las MIPYMES², con dichos antecedentes se recalca el apoyo gubernamental que tienen las PYMES.

Cabe indicar que según los últimos censos económicos realizado por el INEC se puede evidenciar la siguiente información en la cual se puede identificar el nivel de crecimiento que tienen las PYMES, así como que las microempresas ocupan los porcentajes más altos a nivel de todas las empresas considerando así que las mismas mantienen niveles de informalidad lo cual perjudica grandemente a las que se encuentran reglamentadas en su totalidad; a continuación de detalla los crecimientos de los últimos años:

Tabla 3 Nivel de crecimiento de las PYMES en el Ecuador

AÑO	Establecimientos censados	Micro empresa	PYMES	Grandes empresas
2010	511,130	92.05%	7.40%	0.55%
2012	704,556	89.62%	9.87%	0.50%

Fuente: Censos Económicos Ecuador 2010 - 2012
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

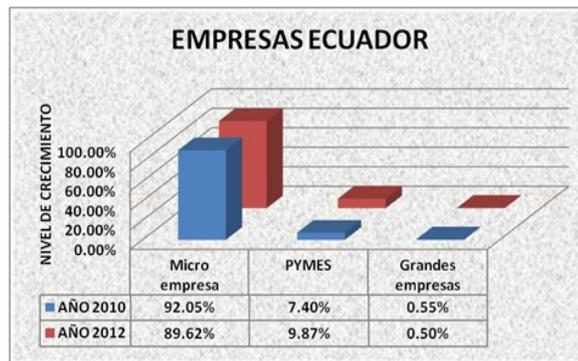


Figura 1 Crecimiento empresas en el Ecuador

Fuente: Censos Económicos Ecuador 2010 - 2012
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Las empresas en general a nivel nacional según el censo del INEC correspondiente a los años 2010 y 2012 del INEC según cada provincia se dividen con los siguientes datos:

² JACOME H y KING K. 2013. Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. FLACSO, Sede Ecuador.pág.16.

Tabla 4 Clasificación provincial de las empresas en Ecuador según INEC 2010-2012

No.	PROVINCIA	2010		2012		VARIACION
1	PICHINCHA	113,471	22.20%	151,671	21.53%	38,200
2	GUAYAS	119,792	23.44%	135,365	19.21%	15,573
3	MANABI	33,327	6.52%	68,227	9.68%	34,900
4	AZUAY	36,158	7.07%	37,306	5.29%	1,148
5	EL ORO	23,593	4.62%	35,570	5.05%	11,977
6	TUNGURAHUA	24,852	4.86%	33,540	4.76%	8,688
7	LOS RIOS	18,254	3.57%	31,086	4.41%	12,832
8	LOJA	19,885	3.89%	25,223	3.58%	5,338
9	CHIMBORAZO	16,342	3.20%	25,043	3.55%	8,701
10	COTOPAXI	10,955	2.14%	21,408	3.04%	10,453
11	IMBABURA	16,330	3.19%	20,507	2.91%	4,177
12	ESMERALDAS	12,205	2.39%	18,014	2.56%	5,809
13	SANTO DOMINGO	14,738	2.88%	15,631	2.22%	893
14	CAÑAR	8,873	1.74%	12,665	1.80%	3,792
15	SANTA ELENA	8,997	1.76%	11,143	1.58%	2,146
16	BOLIVAR	4,105	0.80%	10,481	1.49%	6,376
17	CARCHI	5,179	1.01%	8,184	1.16%	3,005
18	SUCUMBIOS	4,701	0.92%	8,184	1.16%	3,483
19	ZAMORA CHINCHIPE	3,420	0.67%	7,683	1.09%	4,263
20	ORELLANA	3,216	0.63%	6,736	0.96%	3,520
21	MORONA SANTIAGO	4,734	0.93%	6,596	0.94%	1,862
22	PASTAZA	3,618	0.71%	6,226	0.88%	2,608
23	NAPO	2,737	0.54%	5,841	0.83%	3,104
24	GALAPAGOS	1,329	0.26%	2,224	0.32%	895
90	ZONA NO DELIMITADA	319	0.06%	2	0.00%	-317
	TOTAL:	511,130	100%	704,556	100%	

Fuente: Censos Económicos Ecuador 2010 - 2012
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

De las cuales el 5.29% del total se encuentran ubicadas en la provincia del Azuay, y de las mismas se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 5 Clasificación de empresas en el Azuay según INEC 2010 - 2012

Provincia	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa
AZUAY	88.66%	9.14%	1.02%	0.75%	0.43%

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec
Realizado por: INEC (Censo 2012)

Según el cuadro antes mencionado se puede apreciar que las PYMES se encuentran concentradas en un 10.91% del total asignado para la provincia.

En la actualidad las PYMES de la ciudad de Cuenca han ido creciendo grandemente, ocupando lugares importantes tanto en el sector de la producción así como en el de la comercialización, cabe indicar que los mismos en su gran mayoría son empresas familiares; careciendo así de

organización, objetivos, metas e indicadores que ayuden a la mejor dirección de las mismas; pero poseyendo infraestructuras, maquinarias, otorgando garantías en sus productos así como personal calificado que demuestra el gran incremento que se está dando en el sector.

1.2. Análisis externo

Las empresas se encuentran introducidas en diferentes ámbitos; los mismos que nos permitirán conocer su situación actual, así como sus oportunidades y amenazas que ayudaran al desarrollo de mapas estratégicos; así como establecer los posibles indicadores aplicables a las empresas.

1.2.1. Entorno político

Nuestro país desde el año 2002 ha venido sufriendo grandes cambios debido a la política actual que en los últimos años se encuentra en vigencia, cabe indicar que a nivel de todos los ministerios del estado se ha dado gran apertura a las diversas PYMES que existen en nuestro país así como a los beneficios que reciben las mismas y más aun las PYMES que siguen apareciendo.

1.2.2. Entorno legal

Es así como el SRI en la actualidad ya reconoce a las PYMES como:

“Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes: Comercio al por mayor y al por menor, Agricultura, silvicultura y pesca; Industrias manufactureras, Construcción, Transporte, almacenamiento, y comunicaciones; Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; Servicios comunales, sociales y personales.”³

El Código de la Producción en su “*Libro III DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN desde el Art.53 hasta el Art.70*”, enfatiza a las PYMES en todas sus aéreas así como los medios de control y organización para las mismas.

³ <http://www.sri.gob.ec/web/quest/32@public> (Consultado el 07 de febrero del 2014); Servicio de Rentas Internas

Las empresas se encuentran cumpliendo con todas las obligaciones tributarias, laborales, y en los diversos ámbitos que permiten su normal funcionamiento.

1.2.3. Entorno de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICS)

La tecnología de la información como de la comunicación que se encuentra en constante cambio a obligado a las PYMES a la adquisición de infraestructura tecnológica ya sea de equipos computacionales así como de software gratuitos y también adquiridos a precios accesibles a las mismas.

1.3. Análisis interno

Cabe recalcar que en la actualidad se denota que el manejo familiar de las empresas de manera empírica no ha permitido la generación de información suficiente para la segmentación ya sea de clientes así como de sus procesos internos enfrentando así fuertes amenazas frente a empresas que no las manejan así, proyectándose con mejores perspectivas que van desde como los ven los clientes hasta en que deben ser los mejores.

1.3.1. Clientes

Las empresas cuentan con un historial de clientes, los mismos que utilizan sus bienes y servicios hasta en un 97% en su actividad diaria, contando con clientes que van desde consumidores finales, personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, personas naturales obligadas a llevar contabilidad, sociedades con y sin fines de lucro y por último empresas e instituciones pública, y a su vez se los clasifica en clientes mayoristas como minoristas

1.3.2. Competencia

Entre las PYMES existe un alto nivel de competencia en la actualidad; cabe recalcar que la mayor competencia son los informales que sin ningún tipo de control por los entes del estado distribuyen sus productos a precios exageradamente bajos; los mismos que afectan grandemente a las empresas que se encuentran creciendo.

1.3.3. Gobierno corporativo

En su gran mayoría las PYMES son constituidas entre familiares, en su totalidad son dirigidas por los miembros fundadores para posteriormente ser heredadas de generación en generación a sus familiares, las que a durante el pasar de los años siguen creciendo e incorporándose más

integrantes de la familia generándose así diferentes tipos de pensamientos así como de intereses; en si cada empresa se vuelve única.

Considerando el concepto de Gobierno Corporativo emitido por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico en el año 1999 se refiere *“a los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas. Un régimen adecuado de gobierno corporativo ayuda a asegurar que las corporaciones utilicen capital eficiente”*.

Las PYMES carecen de gobiernos corporativos por lo que en su gran mayoría son constituidas por empresas familiares careciendo en su gran totalidad de roles bien definidos así como de capacitación adecuada a sus sucesores para puestos estratégicos que mantienen las empresas asegurando así su permanencia a largo plazo en el mercado y evitando posibles conflictos en el futuro entre los familiares.

1.3.4. Procesos internos

Los procesos internos en la gran mayoría de las PYMES no mantienen los mismos mecanismos ni tampoco los mantienen por escrito y las pocas que los tienen son llevadas de manera empírica que imposibilita la mejor organización de las mismas, no permitiendo seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos y procesos de las empresas

1.4. Análisis FODA de las PYMES encuestadas

Tabla 6 Análisis FODA de las PYMES analizadas de la ciudad de Cuenca

ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales	A1	Competencia desleal
O2	Nuevos cliente potenciales	A2	Precios de materias primas inestables en el mercado
O3	Adquisición de maquinarias	A3	Inconformidad de los clientes
O4	Nuevas tecnologías de la información y comunicación en el mercado	A4	Entrada al mercado de nuevos competidores con precios mucho más económicos
O5	Nuevas líneas de producción	A5	Personal no estable en las áreas de producción (mano de obra directa)
O6	Precios acorde a las necesidades de los clientes	A6	Cambios permanentes de las normas tributarias y laborales que generan incertidumbre en las empresas
O7	Políticas públicas que privilegian el fomento y protección de la economía nacional	A7	Conflictos familiares
O8	Satisfacción de los clientes con los productos ofertados	A8	Tecnología cambiante e innovadora
O9	Prestamos con tasa de interés bajas y accesibles acorde a las necesidades de las empresas	A9	Pérdida del persona clave de las empresas
O10	Generación de desarrollo, fuentes de empleo, bienestar mediante la aplicación de una matriz productiva	A10	Ingreso de productos sustitutos al mercado mediante el ingreso de productos ilegalmente sin el pago de impuestos
ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Experiencia de los propietarios en el mercado	D1	Falta de organización de los procesos internos
F2	Cientes utilizan en su gran mayoría sus productos	D2	Carencia de capacitación al personal
F3	Respeto hacia los clientes así como a sus empleados	D3	Carencia de indicadores para medir la satisfacción de sus clientes externos
F4	Cuentan con los recursos suficientes para desarrollar el trabajo	D4	Los productos y servicios no se entregan dentro del plazo previsto para el cliente
F5	Existe entre los compañeros apoyo y ayuda.	D5	Falta de desarrollo de estrategias de e-business para los próximos 5 años con la intención de aumentar la satisfacción de los clientes
F6	Recursos financieros disponibles y adecuados	D6	No se conocen perfectamente las tareas que se deben realizar en los puestos de trabajo
F7	Ofrecen estabilidad laboral	D7	Insuficiencia de encuentros regulares de todos los jefes para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes
F8	Los clientes son considerados un activo muy importante en las empresas	D8	Falta de un sistema de planificación y control a corto plazo
F9	Mantener bases de datos de los clientes actualizadas	D9	No se procesan los reclamos en el plazo de dos días laborables ni se responden en el plazo de una semana
F10	Garantizan la calidad de los productos que ofrecen	D10	Falta de desarrollo de habilidades del personal que labora en las empresa

Fuente: Entrevistas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Como se puede apreciar en el análisis FODA, las fortalezas y oportunidades indican que el proceso de desarrollo se está logrando así como el crecimiento y apoyo tanto interno como externo; con relación a las debilidades y amenazas se puede apreciar que la falta de organización, objetivos, estrategias así como distribución de funciones dan a decir que se encuentran accesibles a cambios y mejoras para la mejor obtención de utilidades así como de reconocimiento en el mercado.

1.4.1. Estrategias FODA

1.4.1.1. Estrategias Fortalezas - Oportunidades

1. Utilizar la experiencia de los propietarios de las empresas para mejorar la orientación en el desarrollo de productos que sigan cubriendo las necesidades de los clientes así como sus servicios.
2. Aprovechamiento de los recursos financieros disponibles en la adquisición de maquinaria así como de tecnologías para implementar nuevos productos en el mercado y mejorar los ya existentes para que aseguren la buena calidad de los mismos.
3. Capacitación continúa al personal en el uso de herramientas, buena atención a los clientes así como la prestación de un servicio bueno y rápido para la mejor captación de clientes nuevos y recuperar a los clientes perdidos.

1.4.1.2. Estrategias Fortalezas - Amenazas

1. Aprovechar los años de experiencia como ventaja competitiva para minimizar la competencia y mejorar los niveles de producción y comercialización en los diferentes mercados.
2. Implementación de nuevas tecnologías que permitan proveer las necesidades de los clientes así como establecer estadísticas de los productos mediante la aplicación de indicadores que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes si como evaluar continuamente los procesos internos de las empresas.
3. Mantener personal capacitado así como la implementación de incentivos para mejorar las expectativas del personal y así aprovechar sus conocimientos en el mercado.

1.4.1.3. Estrategias Debilidades – Oportunidades

2. Estableces planes estratégicos así como políticas internas en los diversos departamentos de manera que los mismos sean aprovechados al máximo para mejorar los niveles de cumplimiento con los clientes que mantienen las empresas y con los posibles clientes.
3. Implementación de índices tanto financieros como no financieros que nos permita evaluar la satisfacción de clientes así como los procesos internos de las empresas.
4. Establecer responsabilidades directas a los empleados de manera que resuelvan, decidan e intervengan en los diversos procesos operacionales de las empresas.

1.4.1.4. Estrategias Debilidades - Amenazas

1. Diseñar normas de conducta de buen gobierno corporativo para un crecimiento sostenido de las empresas dentro del marco legal.
2. Implementación de un Tablero de Mando Integral dirigido a las PYMES en la ciudad de Cuenca, con la aplicación de indicadores a las perspectivas de clientes y procesos internos para mejorar la calidad de información que se obtiene de las mismas.
3. Concentrar los esfuerzos en estimular la competitividad y alcanzar la excelencia para contrarrestar cualquier competencia desleal.

1.5. Conocimiento general de las PYMES en la ciudad de Cuenca

Las PYMES encuestadas se encuentran relacionadas según el tipo de actividad que se desarrollan ya sea con la producción y comercialización de muebles en un 30%, alimentos 20%, ropa 20%, colchones y varios con un 30%.

Tabla 7 Tipos de Actividades de las PYMES

MUEBLES	ALIMENTOS	ROPA	COLCHONES Y VARIOS
Valoración			
1	1	1	1
30%	20%	20%	30%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau



Figura 2 Actividad que desarrollan las PYMES

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Cabe recalcar que las PYMES se encuentran clasificadas según su volumen de ventas así como por el número de empleados que mantienen las mismas, la presente tesis ha sido referenciada en base a la clasificación anual del año 2012 que realizó el INEC según sus encuestas que realizan a las empresas que realizan todos los años, en base al mismo se referencio y clasifíco las empresas que fueron encuestadas; dando a conocer que el 50% de las mismas todavía se encuentran como pequeñas empresas manteniendo sus niveles de ventas desde \$ 100,000.00 hasta \$1,000,000.00.

Tabla 8 Clasificación de las empresas según volumen de ventas anuales

MICRO EMPRESA Menor a 100.000	PEQUEÑA EMPRESA De 100.001 a 1'000.000	MEDIANA EMPRESA "A" De 1'000.001 a 2'000.000	MEDIANA EMPRESA "B" De 2'000.001 a 5'000.000
Valoración			
1	1	1	1
0%	50%	20%	30%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

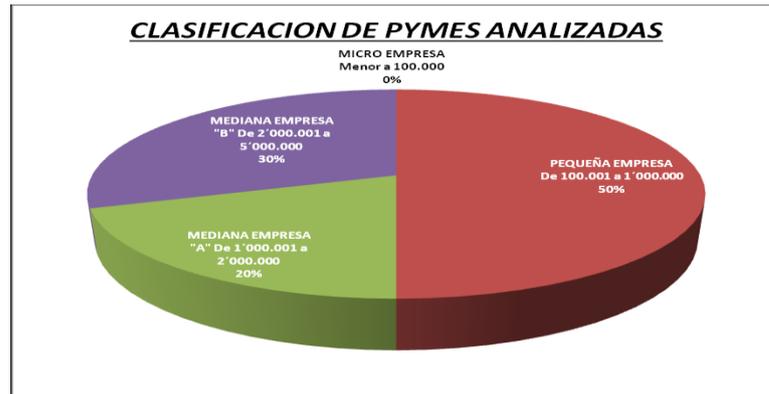


Figura 3 Clasificación de las PYMES analizadas

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Se denota que las PYMES encuestas al 100% no tienen elaborados planes estratégicos escritos mas lo tienen de manera empírica es decir saben a dónde ir pero por experiencia mas no en documentos impresos que dejen constancia de lo planteado; el 70% carecen de objetivos; así como el 60 % no aplican ningún tipo de indicadores y el 40% aplica indicadores únicamente indicadores financieros.

Tabla 9 Información del Plan Estratégico

La empresa tiene un plan estratégico:		La empresa tiene objetivos:		Aplican indicadores de algún tipo:	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
Valoración					
1	1	1	1	1	1
0%	100%	30%	70%	40%	60%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

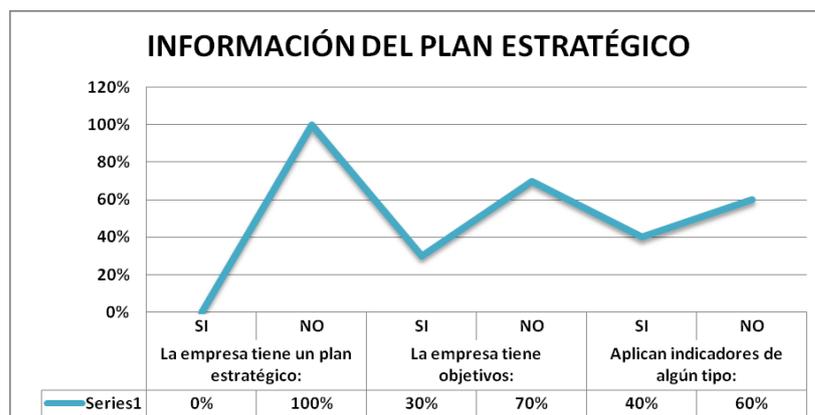


Figura 4 Información de los planes estratégicos de las PYMES en Cuenca

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

1.6. ¿Cómo ven los clientes a las PYMES en la ciudad de Cuenca?

Como se puede observar que las PYMES en la actualidad se están dando a conocer por amistades, es decir boca a boca con un 30%, cabe recalcar que los medios informáticos son poco utilizables lo cual ayudaría a mejorar el nivel de publicidad que mantienen.

Tabla 10 ¿Cómo nos conoció?

VALOR TOTAL	Internet	Prensa o revistas	Contactos empresaria	Amistades	Publicidad directa
300	17	59	61	91	72
100%	6%	20%	20%	30%	24%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau



Figura 5 Medios de comunicación

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Los productos de las mismas son utilizados hasta en un 70% representando un buen porcentaje motivo por el cual deben cuidar sus precios, teniendo la amenaza de que salgan al mercado productos sustitos así como nueva competencia y el hecho de que el grado de satisfacción que mantienen los clientes únicamente el 37% sostiene que es excelente siendo un porcentaje medio para las mismas.

Tabla 11 ¿Utiliza los productos de esta empresa en su actividad diaria?

VALOR TOTAL	Totalmente	Mucho	Regular	Poco	No
300	211	64	16	9	0
100%	70%	21%	5%	3%	0%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

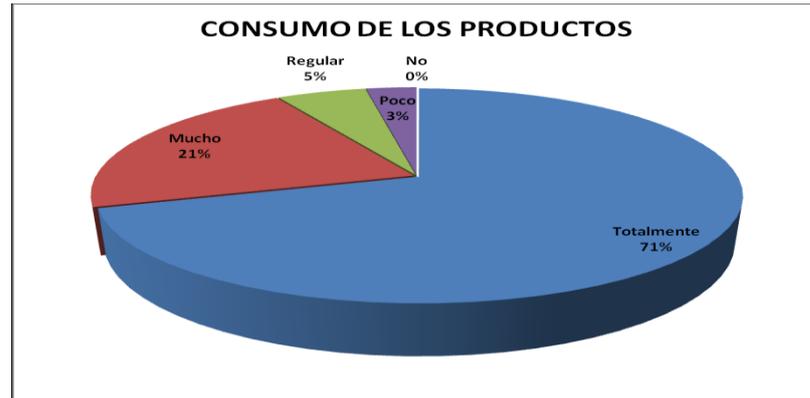


Figura 6 Consumo de los productos

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 12 ¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos o servicios?

VALOR TOTAL	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
300	117	111	47	25	0
100%	39%	37%	16%	8%	0%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau



Figura 7 Niveles de satisfacción de los clientes

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 13 ¿Volvería a solicitar los servicios o productos de la empresa?

VALOR TOTAL	Seguro	Posiblemente	Quizás	Posiblemente no	No
300	210	65	25	0	0
100%	70%	22%	8%	0%	0%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

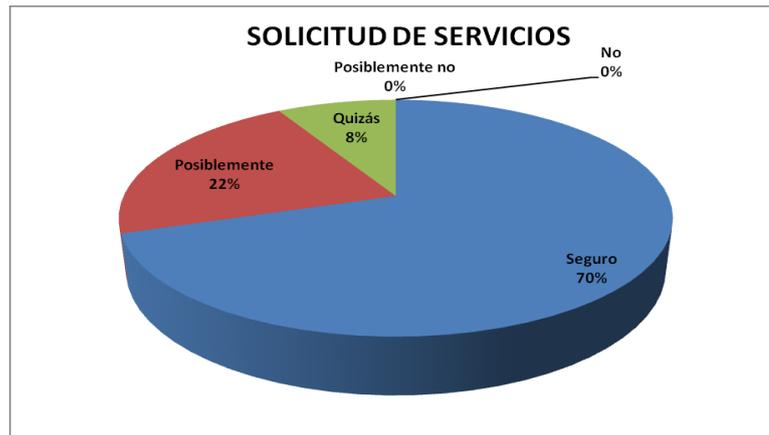


Figura 8 Solicitud de servicios

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

El servicio otorgado por el personal hacia sus clientes no siempre es buena en muchos ocasiones hasta en un 30% ocasiona cierto malestar de los clientes hacia la empresa; cabe indicar también que el horario de las mismas en muchos casos no es muy bien aceptado por los clientes; es decir en un 37% es muy bueno.

Tabla 14 ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?

VALOR TOTAL	Si siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
300	118	74	89	19	0
100%	39%	25%	30%	6%	0%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

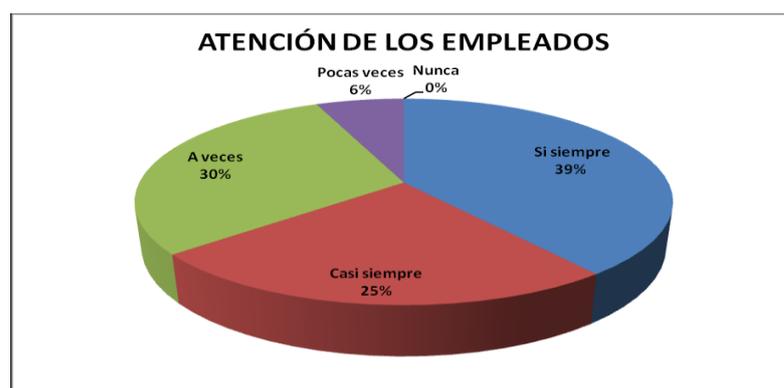


Figura 9 Calidad en la atención de los clientes

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 15 ¿Qué le parece el horario de atención?

VALOR TOTAL	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
300	111	111	49	25	4
100%	37%	37%	16%	8%	1%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau



Figura 10 Horarios de atención

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Las quejas dadas por los clientes no son cubiertas en no mas en un 50% cubriendo excelentemente unicamente un 20% y llegando a un punto en el cual hasta un 16% ni siquiera son consideradas para procesarlas y darlas solucion rapidamente.

Tabla 16 ¿Considera que la empresa le da importancia de manera adecuada a sus quejas y sugerencias?

VALOR TOTAL	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
300	60	84	69	38	49
100%	20%	28%	23%	13%	16%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

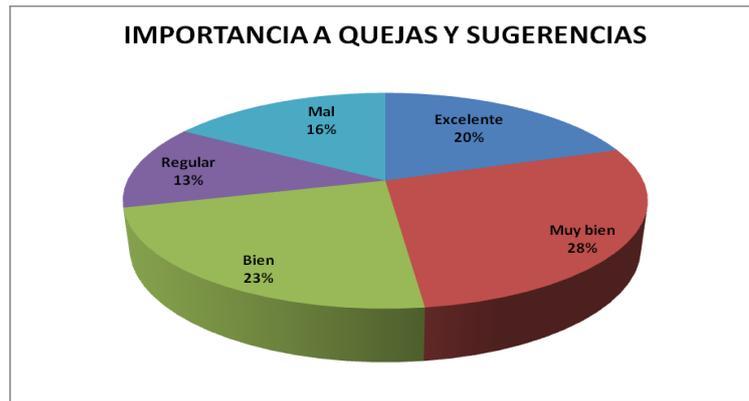


Figura 11 Importancia de quejas y sugerencias

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 17 ¿Qué tan rápido respondemos a sus problemas?

VALOR TOTAL	Extremadamente Rápido	Muy Rápido	Un poco rápido	Ligeramente rápido	Nada Rápido
300	74	87	43	55	41
100%	25%	29%	14%	18%	14%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau



Figura 12 Respuestas a los problemas

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 18 Al realizar una llamada habitual ¿Cuánto debe esperar usted en línea?

VALOR TOTAL	0-5 minutos	6-10 minutos	11-15 minutos	16-20 minutos	21 en adelante minutos
300	125	106	60	8	1
100%	42%	35%	20%	3%	0%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

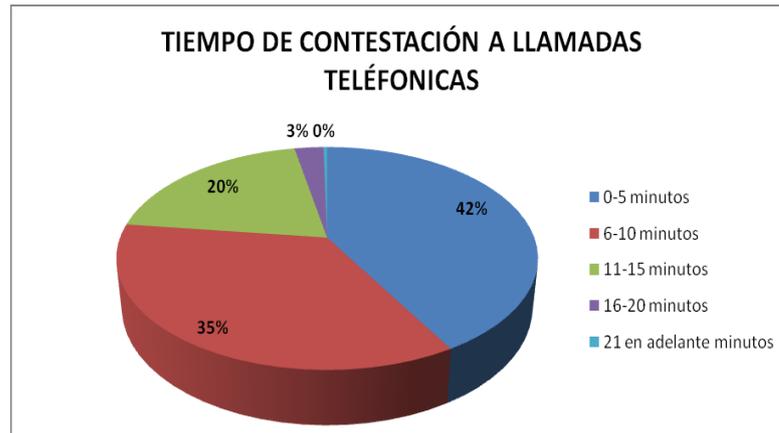


Figura 13 Tiempos de contestación a llamadas telefónicas

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

De manera general las empresas mantienen un grado de satisfacción general en un 44%.

Tabla 19 Grados de satisfacción en general con la empresa en una escala de 1 a 10

VALOR TOTAL	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
300	90	132	78	0	0
100%	30%	44%	26%	0%	0%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

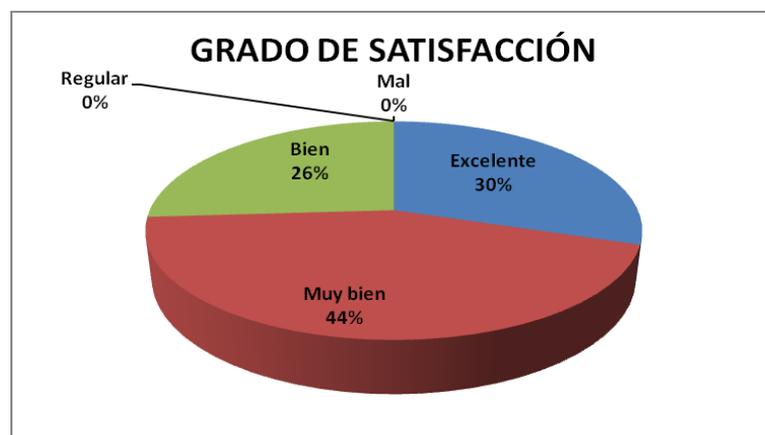


Figura 14 Grado de satisfacción con la empresa

Fuente: Encuestas realizadas a clientes
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

1.7. Niveles de satisfacción de los empleados

El nivel de satisfacción de los empleados desde los enfoques positivos se puede notar que los mismos se encuentran insatisfechos en un 43% con respecto a las aspiraciones que mantienen los mismos y como ellos ven a los propietarios o gerentes de las compañías; así

como desde el enfoque negativo los empleados no sufren riesgos físicos ni psicológicos, no existe grados altos de competencia entre ellos, pero de manera general los mismos representan un 45%, lo cual nos indica que riesgos y competencia en las empresas en grados elevados no existe lo cual son fortalezas para las empresas.

Tabla 20 Enfoque positivo (Empleados)

PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
VALORACION		1	1	1
1	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades	2	0	48
2	Mi trabajo me exige ser creativo	2	48	0
3	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio	0	0	50
4	En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto	3	6	41
5	La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades	6	38	6
6	En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo	21	0	29
7	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo	15	0	35
8	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo	0	21	29
9	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral	32	18	0
10	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo	43	7	0
11	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás	0	28	22
12	¿Se contesta el teléfono en su empresa a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?	0	3	47
13	¿Las quejas recibidas por usted por parte de nuestros clientes son atendidas a la brevedad posible?	0	3	47
14	Mis jefes/supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz	2	40	8
15	Los jefes/supervisores del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal	0	41	9
16	Entre los jefes/supervisores y el personal existe una comunicación fluida	0	42	8
17	Entre los compañeros hay apoyo y ayuda	26	14	10

18	Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo	32	18	0
TOTALES:		184	327	389
		20%	36%	43%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

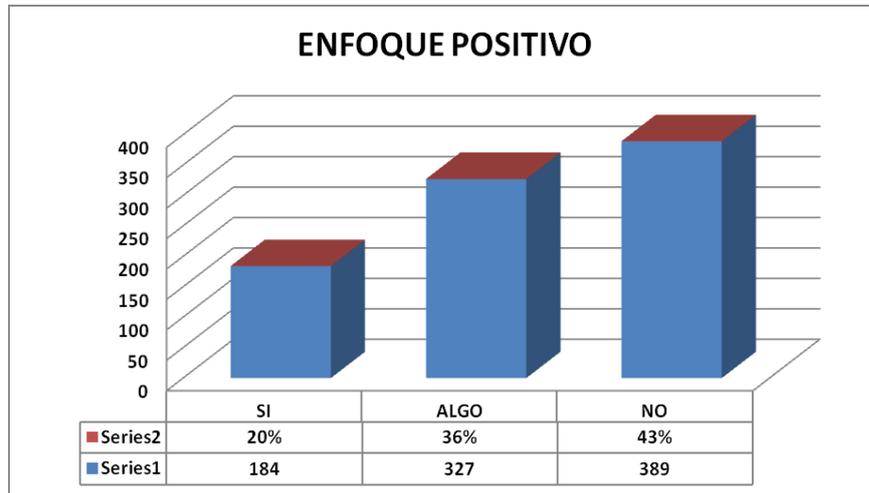


Figura 15 Enfoque positivo

Fuente: Encuestas realizadas a empleados
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 21 Enfoque negativo (Empleados)

PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
VALORACION		1	1	1
1	Mi trabajo implica realizar tareas variadas	0	48	2
2	No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo	12	0	38
3	En este puesto laboral cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas	34	16	0
4	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia	0	0	50
TOTALES:		46	64	90
		23%	32%	45%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

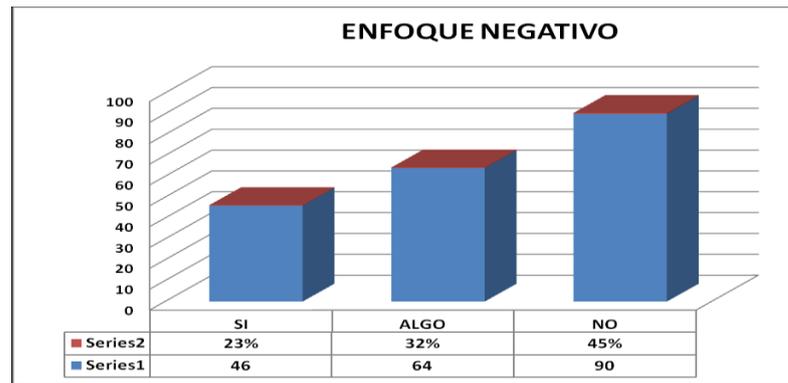


Figura 16 Enfoque negativo

*Fuente: Encuestas realizadas a empleados
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau*

1.8. Controles internos empresa – clientes

La evaluación de la presente encuesta realizada a propietarios y gerentes de las empresas fue enfocada para saber cuánto conocen a sus clientes, sus procesos, resultados, recursos humanos y en sí que conocimiento general mantenían y demostrar el manejo empírico que se llevan en la actualidad en las PYMES sus procesos, se enfatizo en los siguientes puntos:

1.8.1. De manera general

Se pudo evidenciar que el 28% de los propietarios SI conocen de manera general a sus clientes, el 28% ALGO y por último el 44% NO los conocen y más aun no conocen el control a los mismos así como sus necesidades.

1.8.2. Estilo de liderazgo

Se obtuvieron los siguientes porcentajes en los cuales se destaca la manera de liderar la dirección y administración de las empresas ante sus clientes demostrando que el 36% SI lo realizan, el 33% ALGO y el 31% NO lo realizan.

1.8.3. Visión estratégica

En este punto se contemplo como las empresas ven a sus clientes así como el desarrollo de estrategias y objetivos, obteniendo los siguientes datos, el 46% SI tienen una idea de su visión estratégica pero mas no la tienen plasmada físicamente, el 24% ALGO y el 30% NO lo tienen en ningún sentido.

1.8.4. Procesos internos

Se puede afirmar la necesidad de que en la actualidad la falta de aplicación de indicadores no solo financieros se vuelve indispensable y necesario para mejorar los niveles de control, así como obtener mejores resultados de la información que se obtiene, los resultados obtenidos son: 26% SI conocen algo de indicadores así como procesos internos, el 16% ALGO y por último el 58% no los conocen.

1.8.5. Recursos humanos

Como se incentivan a sus empleados para mejorar la atención a sus clientes de lo cual se pudo obtener, que el 18% SI lo hacen, el 27% ALGO y el 55% NO lo hacen en ningún

1.8.6. Áreas de atención

Se evidencia la necesidad de implementar cambios, estrategias, objetivos y la disposición de las mismas para el cambio, los datos obtenidos arrojaron los siguientes datos: el 65% SI acepta cambios, el 22% ALGO y el 13% NO lo aceptan.

Tabla 22 Conocimiento interno empresa - clientes

GENERALES				
PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
VALORACION		1	1	1
1	¿Sabe quiénes son sus clientes y cuántos son?	8	2	0
2	¿Escucha atentamente a todos sus clientes y se familiariza con su situación?	2	4	4
3	¿Realiza con frecuencia encuestas entres sus clientes sobre sus productos y servicios?	0	6	4
4	¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?	1	1	8
5	¿Clasifica a sus clientes según sus necesidades?	5	1	4
6	¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus clientes?	1	5	4
7	¿Anticipa las necesidades de sus clientes?	1	9	0
8	¿Considera a cada cliente como un socio único?	10	0	0
9	¿Se procesan las reclamaciones con el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?	0	1	9
10	¿Se anima a los clientes insatisfechos a notificar sus quejas?	6	1	3
11	¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus clientes?	0	1	9
12	¿Tiene un mostrador de atención al cliente o una central de llamadas al mismo?	5	1	4

13	¿Sabe qué porcentaje de clientes da por terminada su relación con su empresa debido a que están insatisfechos?	0	5	5
14	¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en su empresa?	0	2	8
15	¿Ha establecido procedimientos para la resolución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?	0	5	5
16	¿Mide el grado de fidelización de clientes?	1	0	9
17	¿Sabe lo que cuesta perder un cliente?	9	0	1
18	¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo cliente?	9	0	1
19	¿Sabe qué porcentaje de pérdidas en ventas se debe a los clientes insatisfechos?	0	5	5
20	¿Mantiene relaciones con sus clientes y las amplía?	0	10	0
21	¿Organiza reuniones con grupos de clientes con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?	0	0	10
TOTALES:		58	59	93
		28%	28%	44%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

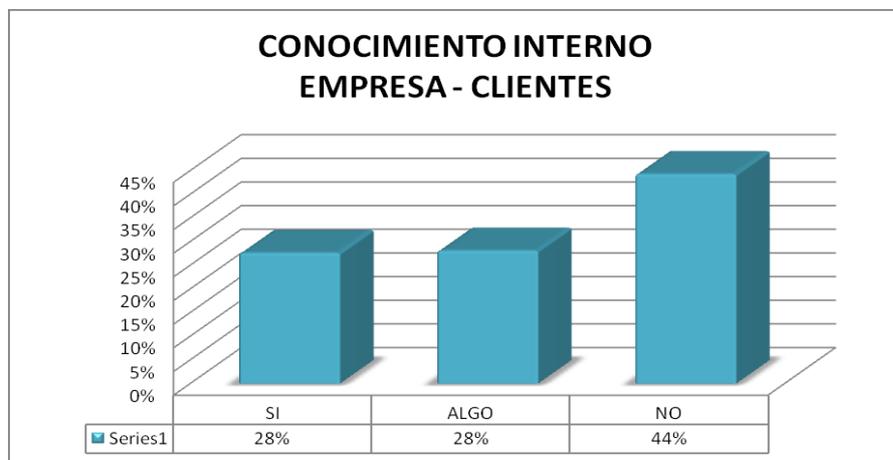


Figura 17 Conocimiento interno empresa - cliente

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 23 Estilo de liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO				
PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
VALORACION		1	1	1
22	¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al cliente?	9	0	1

23	¿Sabe como director cuántas quejas se reciben al año?	0	10	0
24	¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un cliente satisfecho y actúan en consecuencia?	5	5	0
25	¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los clientes?	6	1	3
26	¿Ha pensado integrar la satisfacción del cliente en su visión de empresa?	9	0	1
27	¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción de cliente?	0	1	9
28	¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los clientes?	2	3	5
29	¿Tienen todos los jefes encuentros regulares para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes?	0	0	10
30	¿Es la satisfacción del cliente siempre un criterio de evaluación de la dirección?	4	5	1
31	¿Se tiene en cuenta de forma continua los deseos de los clientes cada vez que se toman decisiones?	5	1	4
32	¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los clientes?	0	10	0
TOTALES:		40	36	34
		36%	33%	31%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
 Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

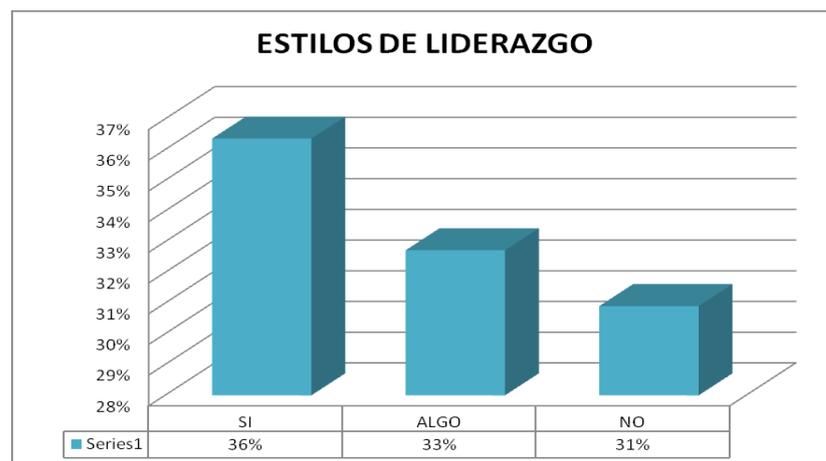


Figura 18 Estilos de liderazgo

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
 Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 24 Visión estratégica

VISION ESTRATEGICA				
PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
VALORACION		1	1	1
33	¿Tiene una relación de negocios con todos sus clientes basada en el respeto y la confianza mutua?	10	0	0
34	¿Les garantiza a todos sus clientes un grado de servicio de completa satisfacción?	5	5	0
35	¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los clientes?	0	10	0
36	¿Implica a sus clientes en la puesta en práctica de procesos de mejora?	1	1	8
37	¿Ha desarrollado estrategias de e-business para los próximos 5 años con la intención de aumentar la satisfacción de los clientes?	0	0	10
38	¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación al cliente?	1	3	6
39	¿Considera la información sobre sus clientes un activo muy importante para la empresa?	10	0	0
40	¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los clientes?	10	0	0
TOTALES:		37	19	24
		46%	24%	30%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
 Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

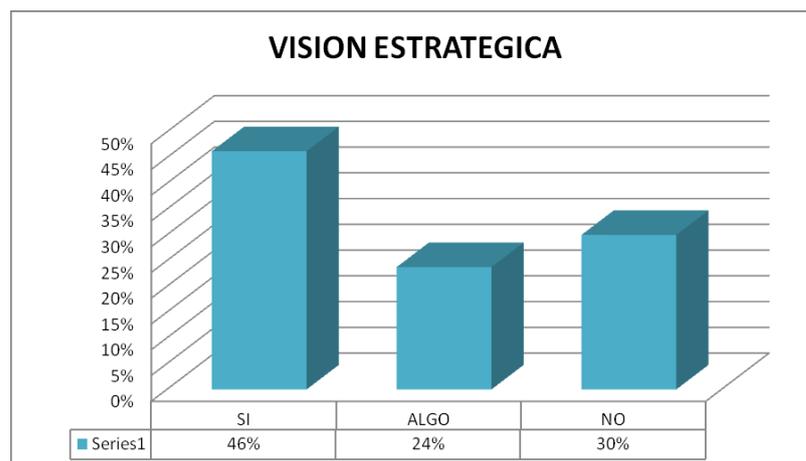


Figura 19 Visión estratégica

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
 Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 25 Procesos internos

PROCESOS INTERNOS				
PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
VALORACION		1	1	1
41	¿Ha puesto en práctica un sistema de Tablero de Mando en su empresa?	0	1	9
42	¿La empresa cuenta con indicador que midan la adquisición, satisfacción y rentabilidad de los clientes?	1	0	9
43	¿Ha designado responsables de procesos para controlar los procesos de negocios?	5	1	4
44	¿Los productos y servicios se entregan dentro del plazo previsto por el cliente?	1	1	8
45	¿Se contesta el teléfono en su empresa a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?	0	1	9
46	¿Se organiza los procesos de su empresa de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los clientes?	2	0	8
47	¿Usa el grado de satisfacción del cliente como un indicador para el proceso de mejora?	1	4	5
48	¿Mide la satisfacción de sus clientes externos?	0	1	9
49	¿Garantiza la calidad de los productos que ofrecen los departamentos de apoyo de su empresa?	10	0	0
50	¿Transforma las necesidades de los clientes en productos y mejora de procesos y en el desarrollo de nuevos productos y servicios?	1	4	5
51	¿Se ajusta el teléfono, el fax, internet y otras herramientas a los métodos de comunicación que prefieren los clientes?	10	0	0
52	¿Implica a sus clientes en el desarrollo de nuevos productos y servicios?	0	3	7
53	¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los clientes?	2	4	4
54	¿Tiene su personal de ventas libertad para gastar lo necesario a la hora de resolver un problema cometido con un cliente?	4	2	4
TOTALES:		37	22	81
		26%	16%	58%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

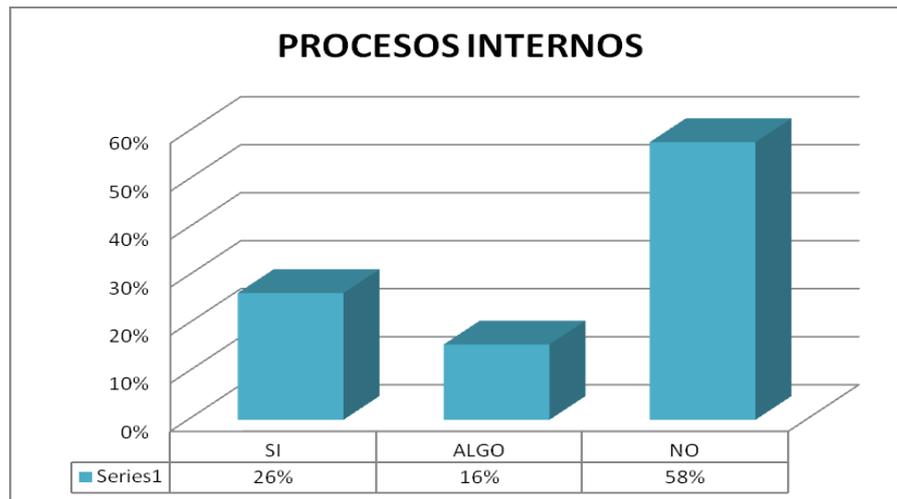


Figura 20 Procesos internos

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 26 Recursos humanos

RECURSOS HUMANOS				
PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
VALORACION		1	1	1
55	¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción del cliente?	4	6	0
56	¿Recibe su personal de ventas formación sobre orientación al cliente al menos un par de semanas al año?	0	0	10
57	¿Están los intereses de sus empleados y los de sus clientes relacionados?	0	6	4
58	¿En su empresa existe un programa de formación inicial a los nuevos empleados en el cual se le forme en la importancia de la orientación al cliente?	0	1	9
59	¿Tienen libertad de actuación su personal de atención al cliente a la hora de satisfacer a los clientes?	3	0	7
60	¿El personal de ventas recibe incentivos por la buena atención que den a sus clientes?	4	3	3
TOTALES:		11	16	33
		18%	27%	55%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

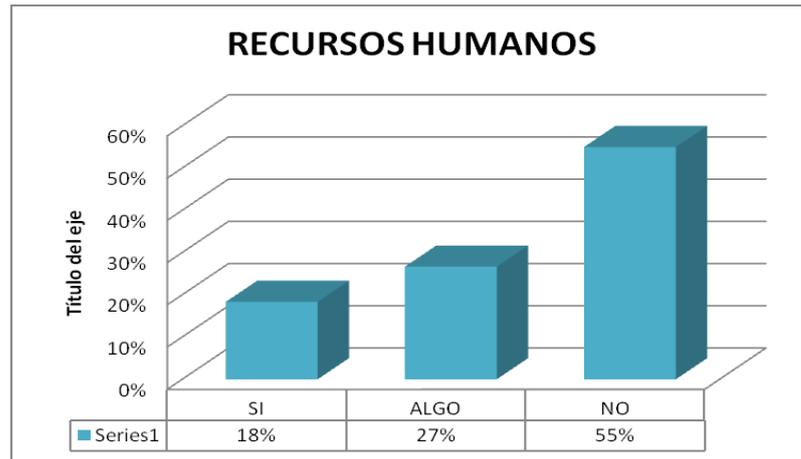


Figura 21 Recursos humanos

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 27 Áreas de atención

AREAS DE ATENCION				
PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
VALORACION		1	1	1
61	¿Existe compromiso en la alta dirección para implantar el cambio?	10	0	0
62	¿Son consientes aquellas personas que están implicadas de que el cambio es crucial para la supervivencia de la empresa y se dan cuenta de su utilidad?	9	1	0
63	¿Se toma en cuenta la implicación de todas las personas clave en el proceso de toma de decisiones?	0	10	0
64	¿Se ha prestado interés especial en desarrollar las habilidades que van a necesitar los empleados?	0	10	0
65	¿Se ha elaborado un diagnostico actual de su empresa?	1	0	9
66	¿Hay necesidad suficiente para introducir el cambio?	9	0	1
67	¿Saben los empleados de los cambios que se van a dar?	7	0	3
68	¿Está dispuesto a cambiar las personas suficientes?	9	1	0
69	¿Prestará atención suficiente a aquellas personas que se sientan victimas del cambio?	10	0	0
70	¿Prestará atención suficiente a aquellas personas que se recitan al cambio y analizara su situación actual en la empresa?	10	0	0
TOTALES:		65	22	13
		65%	22%	13%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

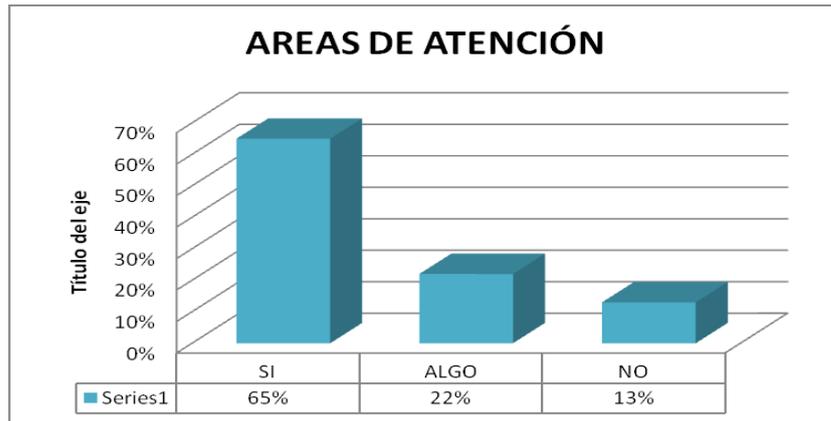


Figura 22 Áreas de atención

*Fuente: Encuestas realizadas a las empresas
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau*

2. Tablero de Mando Integral

2.1. Concepto

Según los creadores Kaplan y Norton denominado desde un inicio como Cuadro de Mando Integral (CIM) *complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.*⁴

Y es así que en la actualidad Jorge Scali y Gustavo Tapia direcciona al Cuadro de Mando Integral como un Tablero de Mando Integral el mismo se encuentra direccionado a las PYMES ya que el Cuadro se encuentra direccionado únicamente a las grandes empresas; es así que el *Tablero complementa la función directiva, puesto que le permite a los directivos comprender la evolución y marcha de los negocios, permitiendo homogenizar el discurso directivo y su enfoque, desarrollar un pensamiento estratégico, focalizar el comportamiento de la institución y establecer patrones de medición e iniciativas estratégicas.*⁵ La gran diferencia existente entre el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Mando Integral es que el primero parte desde un plan estratégico el mismo que las grandes empresas siempre lo tienen y el segundo plantea para las PYMES formular e implementar estrategias proyectando a todos los miembros de una empresa una buena organización en los procesos, incluyendo a cada uno de ellos en la transformación previamente planificada.

Las PYMES no mantienen planes estratégicos por escrito en la actualidad todavía los mantienen de manera empírica, cabe resaltar que aquellas que los mantienen por escrito

⁴ KAPLAN, R y NORTON D. 2009. El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. España. 9 pp

⁵ SCALI, J y TAPIA, N. 2011. Tablero de Comando en la PYMES. Alfaomega Grupo Editor. México D.F. 29pp.

son aquellas con mucho mas futuro para sobrevivir en el mercado frente a la competencia existente tanto nacional como internacional.

Recordemos siempre que tanto el cuadro como el tablero aplican indicadores tanto financieros como no financieros que ayudan para el cumplimiento de los objetivos; así como a medir el incremento y grados de satisfacción de los clientes, en fin se enfoca en cuatro perspectivas que son las financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje.

El Tablero de mando integral va mas alla de la contabilidad tradicional a la cual nos encontramos acostumbrados ya que es un proceso mucho mas complejo e importante para el diseño de estrategias para las empresas.

El concepto de estrategia es muy mencionado en el Tablero ya que es aquel que va a direccionar las futuras operaciones y movimientos en las empresas; es así que Paul R. Niven dice que *“Es la Estrategia y no el control financiero el que ahora dicta la dirección de la empresa. El Cuadro de Mando Integral crea un poderoso lenguaje de comunicación entre los empleados que facilita el cambio de la organización hacia el éxito”*⁶

El Tablero de Mando Integral se consolida en el diseño de indicadores apropiados para las PYMES, los mismos que nos servirán para direccionar a las mismas en la creación de su visión estratégica, configurándose así desde los cinco principios que Kaplan y Norton expusieron para el modelo de gestión, los mismos que son:

a. Traducir la estrategia a términos operativos

Consiste en resumir la estrategia en valores los mismos que midan los aspectos más importantes y relevantes de las PYMES en operaciones bien definidas las mismas que se ejecutaran en plazos previstos, es decir sus objetivos se convierten en cuantificables y concretos.

b. Alinear la organización con la estrategia

Realizar un proceso de concientización hacia todos los integrantes de las PYMES sobre las posibles estrategias y objetivos que se planteen, de manera que los implicados los sientan como suyos en su día a día, mejorando así los resultados económicos y proyectándose a un mejor futuro las PYMES.

c. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo

Motivar a los empleados indicándoles que su actividad y desempeño diario influye directamente en los resultados de las PYMES, motivándolos desde reconocimientos públicos hacia sus compañeros por sus buenos esfuerzos y desempeño así como hasta la

⁶ Paul R. Niven. El Cuadro de Mando Integral paso a paso.

retribución económica. Cabe resaltar que el Tablero de Mando Integral en las PYMES es un elemento de crecimiento así como un generador de empleo.

d. Hacer de la estrategia un proceso continuo

El Tablero de Mando Integral pretende realizar una organización en las PYMES desde la creación de su misión y visión hasta sus objetivos, eliminando áreas atrasadas que no son de ayuda ni de apoyo en las empresas.

e. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

El Tablero de Mando impulsa que los propietarios de las empresas sean el eje principal para el impulso del cambio en las PYMES en todos sus departamentos.

Considerando los cinco principios expuestos por Kaplan y Norton antes mencionados diremos que el Tablero de Mando Integral es un nuevo sistema de procesos de gestión que ayudaran a mejorar las funciones y organizaciones en las PYMES así como a la toma de decisiones en las mismas tomando en cuenta que en su gran mayoría se encuentran conformadas por grupos familiares que a su vez necesitan direccionar y organizar mejor sus empresas, así como la asignación de responsabilidades y funciones específicas, dejando de lado la manera empírica que manejan sus empresas.

En si el Tablero de mando integral considera para las PYMES aplicación de indicadores de gestión tanto financieros como no financieros que proveerá a la alta gerencia la posibilidad el porqué de alcanzar los objetivos ya sea de corto o largo plazo.

Es así que la aplicación de indicadores de gestión permitirá medir si la organización que se pretende establecer para las PYMES se encuentra siendo exitoso o si con ello se encuentran cumpliendo los objetivos previstos y proyectados por las empresas, así como permitiendo evaluar su eficiencia, efectividad y eficacia

2.2. Beneficios de un Tablero de Mando Integral

Considerando que el Tablero de mando integral tiene como objetivo principal el de convertir la estrategia de una empresa en acción a través de la aplicación de sus perspectivas, a continuación se especificaran los beneficios de su aplicación:

1. Alineación de los empleados con la visión de la empresa.
2. Mejorar la comunicación con todo el personal mediante la aplicación de los objetivos y su cumplimiento.
3. Definición de estrategias.
4. Traducción de la visión y objetivos en estrategias.

5. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el personal de la empresa.
6. Creación de cadenas de valor.
7. Mejorar la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

2.3. Componentes de un Tablero de Mando Integral

Según Kaplan y Norton los componentes principales del Balanced Score Card son:

2.3.1. Misión

Contiene el porqué de la empresa, se lo define a largo plazo y no cambia en el tiempo, debe ser clara y fácil de entender.

2.3.2. Valores

Manera de actuar de la empresa y sus empleados, son todos aquellos principios que se encuentran radicados en las PYMES.

2.3.3. Visión

Contiene el deseo de a donde se quiere ir, es decir el futuro de las empresas, es el punto de referencia para establecer el plan estratégico.

2.3.4. Objetivos estratégicos

Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica, deben ser cuantificables de manera fácil.

2.3.5. Perspectivas estratégicas

Son los arboles principales en los que se agrupan prácticamente las actividades estratégicas que realizan las empresas, las perspectivas se dividen en: financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

2.3.6. Mapa estratégico

Formula la estrategia de las empresas que incluye la misión, visión, valores y objetivos estratégicos; el mismo debe permitir entender como los objetivos relacionados permiten conseguir los resultados esperados.

2.3.7. Indicadores

Instrumento principal para medir el desempeño y el control de gestión, los indicadores de las perspectivas de clientes y financieras son de resultados, mientras que las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y

crecimiento evalúan la forma en que se desarrollan las actividades de la empresa.

2.3.8. Metas

Son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están relacionados.

2.3.9. Iniciativas

Constituyen los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos estratégicos



Figura 23 Componentes de un Tablero de Mando Integral

Fuente: Libro de Tablero de Comando en las PYMES (2012)
Realizado por: Scali J, Tapia G.

2.4. Planeación estratégica

2.4.1. Concepto

La planificación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y en el futuro. Los planes estratégicos determinan la dirección y el ritmo de toda la organización.⁷

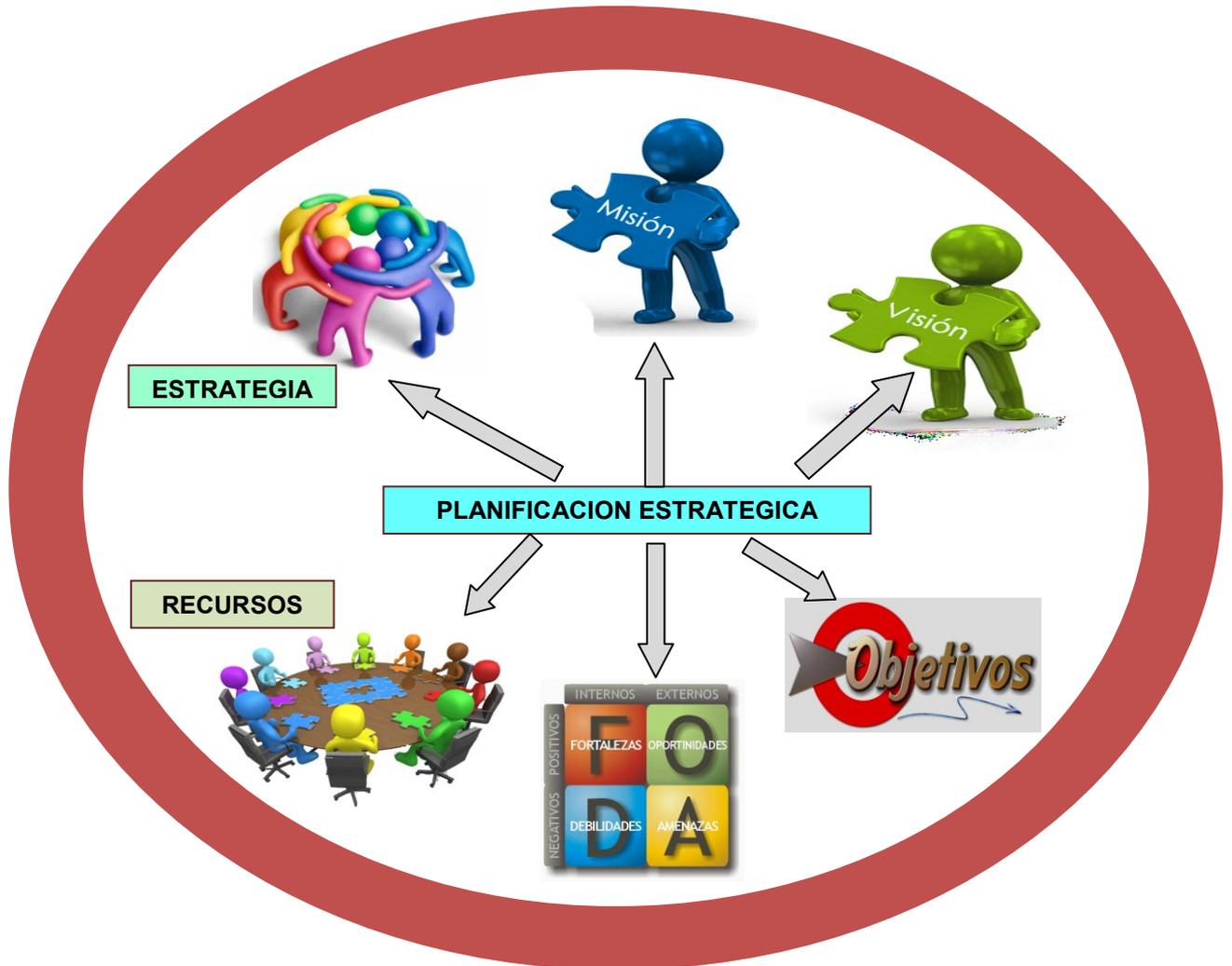


Figura 24 Planeación estratégica

*Fuente: Libro de Tablero de Comando en las PYMES (2012)
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau*

2.5. Perspectivas del Tablero de Mando Integral

El Tablero de Mando Integral contempla cuatro perspectivas las mismas que son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

⁷DONNA C.S. SUMMERS. 2006. Administración de la Calidad. Pearson Educación. España.

Permitiéndonos medir el rendimiento de las empresas así como sus resultados obtenidos mediante la aplicación de indicadores, los mismos que serán direccionados a las PYMES de la ciudad de Cuenca.

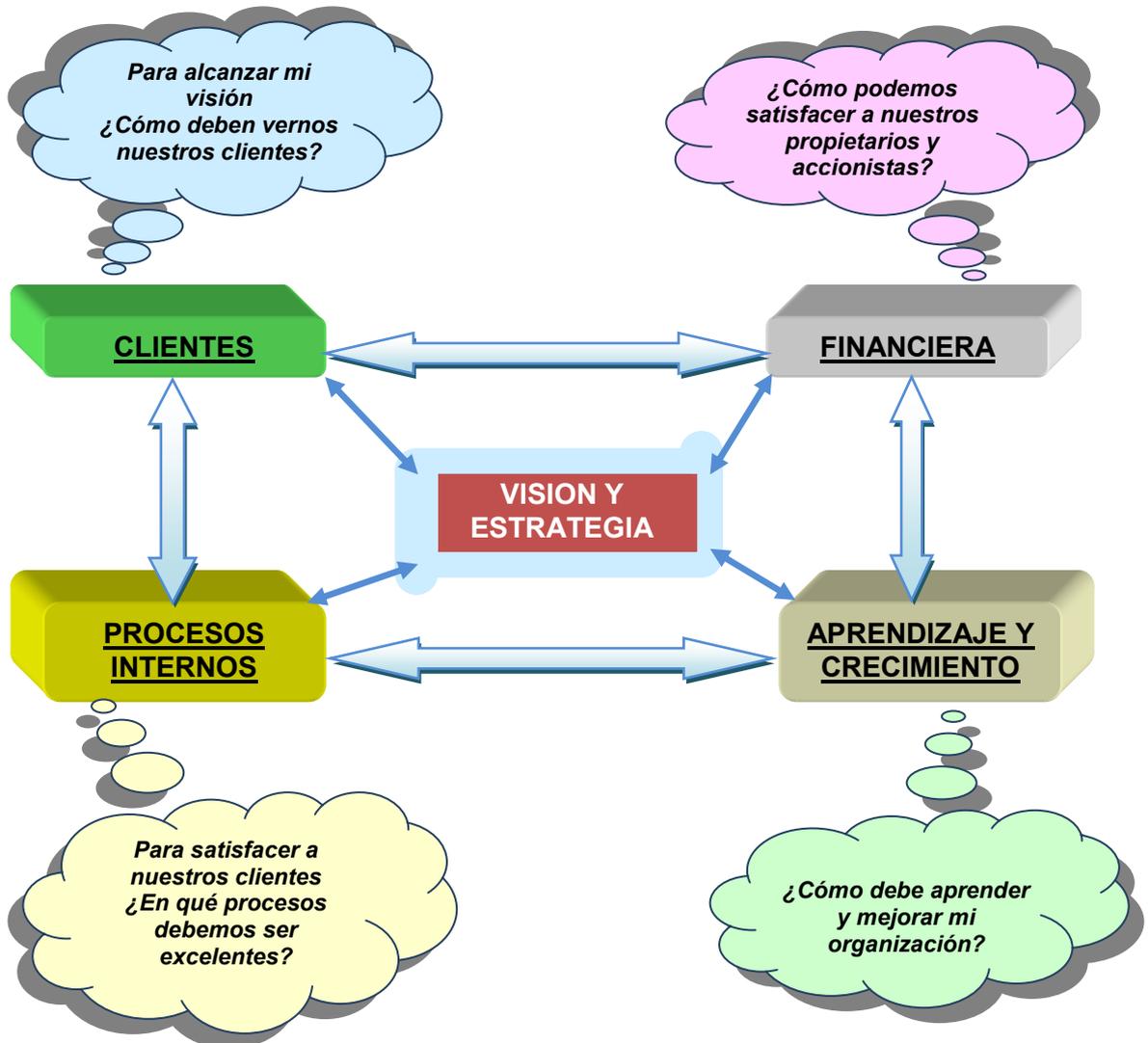


Figura 25 Estructura de las perspectivas del Tablero de Mando Integral

*Fuente: Material de estudio de Auditoría de Gestión elaborado por Eco.CPA. Teodoro Cubero
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau*

En base a la siguiente estructura estableceremos los objetivos de manera general para todas las perspectivas enfocadas dentro del Tablero de Mando Integral, para posteriormente enfatizar más en la perspectiva clientes así como procesos internos en los cuales se direcciona la presente tesis.

2.5.1. Perspectiva financiera

Su objetivo principal es satisfacer las necesidades de los propietarios o accionistas de las PYMES en el ciudad de Cuenca, es decir definen su actuación financiera, en esta perspectiva se aplicaran los índices financieros los mismos que permitan medir la eficiencia

de las empresas, cabe resaltar que esta perspectiva por lo general se encuentra direccionada a los objetivos a largo plazo que mantienen sus propietarios, en la cual su cadena de valor se encuentra direccionada a:



Figura 26 Perspectiva financiera

Fuente: Libro de Tablero de Comando en las PYMES (2012)
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

2.5.2. Perspectiva del cliente

Su objetivo principal es satisfacer las necesidades de sus clientes tanto internos como externos; retencion de los mismos asi tambien permitiendonos a1 las empresas a implementar su mision y vision de manera escrita ya que en la actualidad lo tienen plasmado de manera empirica en objetivos concretos, en esta perspectiva se aplicaran tanto indices financieros como de gestión los mismos que ayudaran a las PYMES a medir el nivel de efectividad de sus empresas.

Los indicadores para clientes se diseñaron en base a las siguientes características en dicha area:

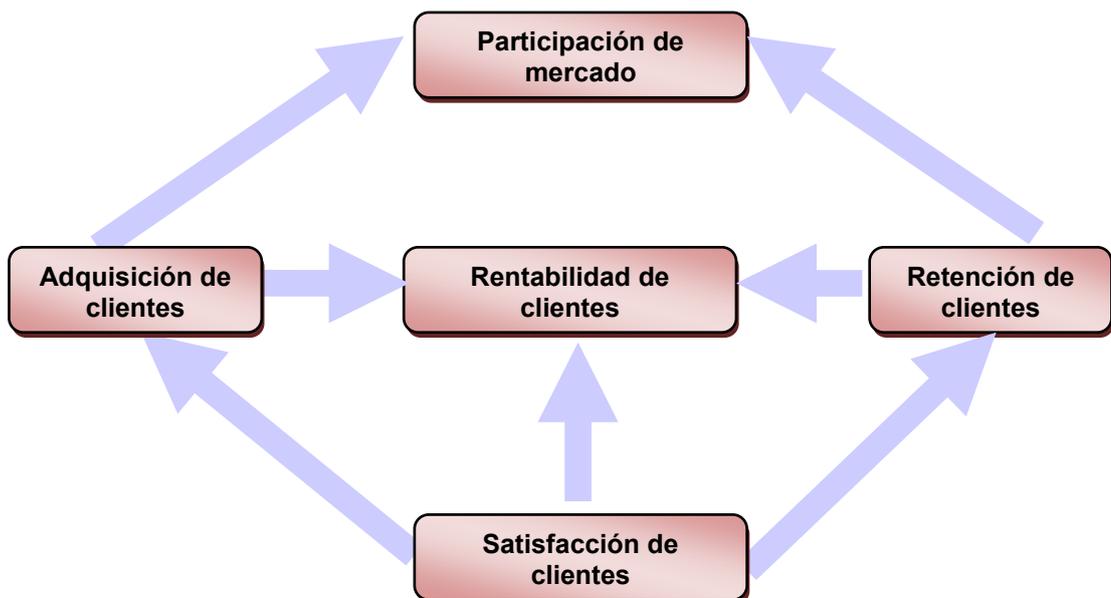


Figura 27 Perspectiva del cliente

Fuente: Libro de Tablero de Comando en las PYMES (2012)
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

2.5.3. Perspectiva del proceso interno

Su objetivo principal es el de identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, esta perspectiva abarca tres procesos principales que son:

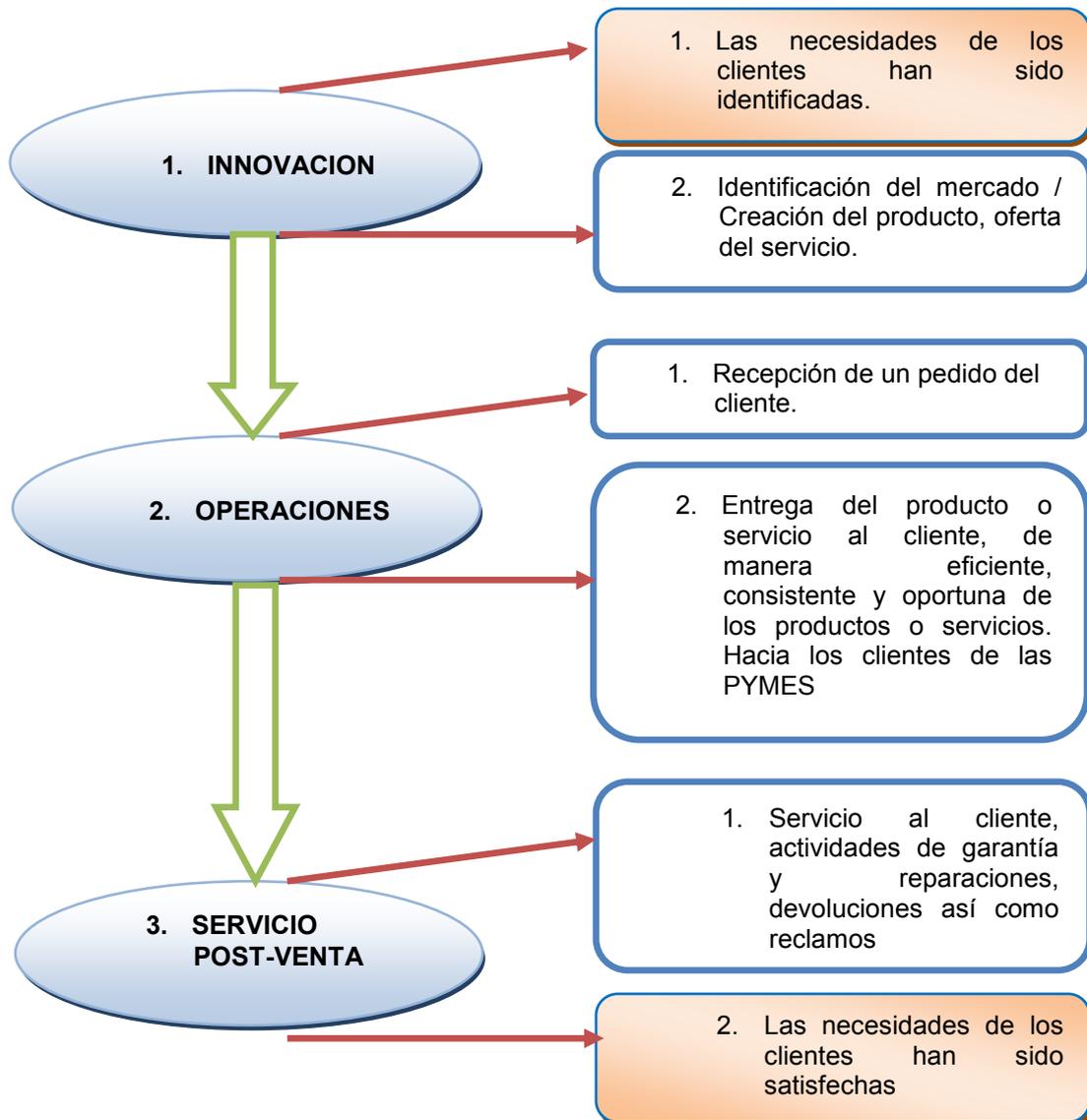


Figura 28 Perspectiva del proceso interno

Fuente: Libro de Tablero de Comando en las PYMES (2012)
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

2.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva establece como su objetivo principal la de proveer infraestructura necesaria para la capacitación para el logro de objetivos así como el de servir como inductor necesario

para conseguir excelentes resultados en las perspectivas, financiera, del cliente y procesos internos, posibilitando la mejora y el crecimiento a largo plazo de las PYMES, dicha perspectiva mantiene dos pilares principales que son:

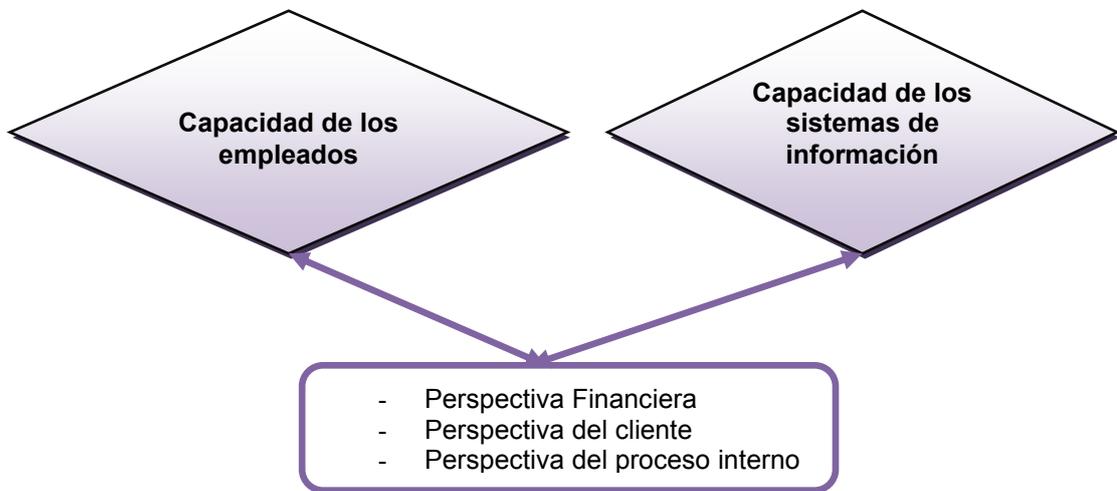


Figura 29 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

*Fuente: Libro de Tablero de Comando en las PYMES (2012)
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau*

2.6. Pasos para la implementación de un Tablero de Mando Integral para PYMES

Los pasos para la implementación de un Tablero de Mando Inegral dirigido a PYMES seran:

1. Tener claro los objetivos asi como sus estrategias
2. Identificar los factores criticos de éxito (FCE)
3. Establecer indicadores para cada FCE
4. Determinar cada indicador, estado, umbral y rango
5. Diseñar la medicion
6. Determinar y asignar recursos
7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestion
 - Pertinencia del indicador
 - Valores y rangos establecidos
 - Fuentes de informacion seleccionadas
 - Proceso de tom y presentacion de la informacion
 - Frecuencia en la obtencion y comunicaci3n
 - Destinatario de la informacion
8. Estandarizar y formalizar
9. Propender a la mejora continua

2.7. Mapa estratégico

2.7.1. Concepto

El mapa estratégico del Balanced Score Card proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.⁸

Según el libro de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton

2.7.2. Resultados a obtener

Cabe resaltar los resultados a plasmar en los mapas estratégicos:

- La perspectiva financiera describe los resultados intangibles de la estrategia en términos tradicionales (indicadores financieros).
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes, la misma que proporcionara el contexto para que los activos intangibles creen valor.
- La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia,

2.8. Indicadores

2.8.1. Concepto

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas, estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc., estos indicadores son factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.⁹

Los indicadores nos permiten analizar:

⁸ KAPLAN, R y NORTON D. 2004. Mapas Estratégicos. Gestión 2000. España. 55 pp

⁹ BELTRAN JARAMILLO JESUS. 2004. Indicadores de gestión. Gestión 2006. Bogotá. 42-43 pp.

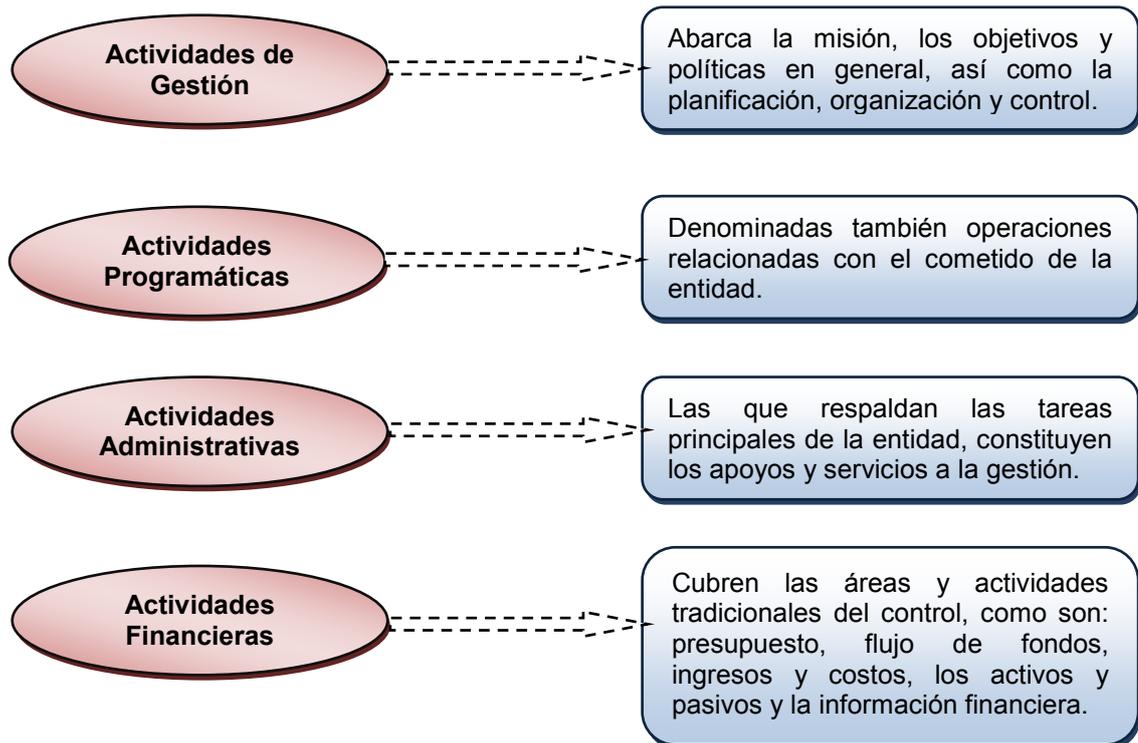


Figura 30 Clasificación de indicadores por actividades

*Fuente: Material de estudio de Auditoría de Gestión elaborado por Eco.CPA. Teodoro Cubero
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau*

2.8.2. Tipos de indicadores

En armonía con el Decreto 4110 del 2004 de Sistemas de Gestión de la Calidad, se encuentran establecidos los siguientes tipos de indicadores:

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de efectividad

2.8.2.1. Indicadores de Eficiencia o de Gestión

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso, determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

2.8.2.2. Indicadores de Eficacia o de logro

Miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en los modelos de operación, los mismos que a su vez se clasifican en:

- a. Indicadores de impacto
- b. Indicadores de efecto

- c. Indicadores de resultado
- d. Indicadores de producto

2.8.2.3. Indicadores de efectividad de impacto

Miden la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas.

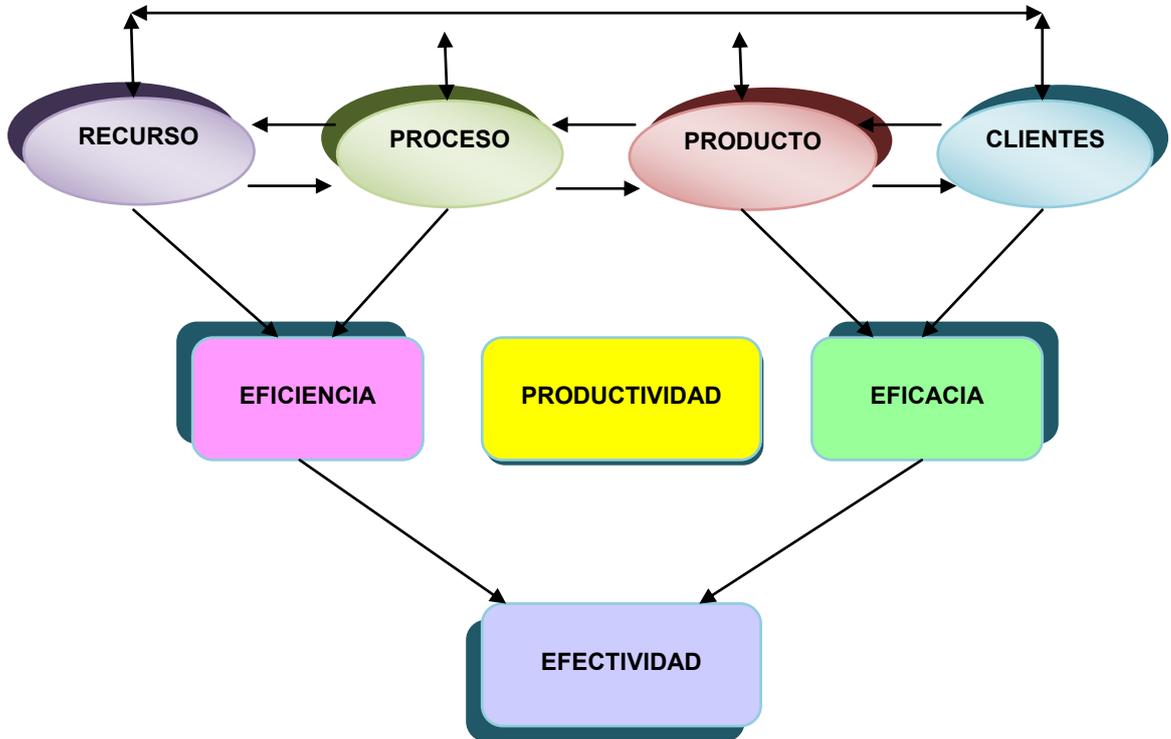


Figura 31 Tipos de indicadores

*Fuente: Material de estudio de Auditoría de Gestión elaborado por Eco.CPA. Teodoro Cubero
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau*

A continuación detallaremos la ficha técnica a ser utilizada para el control de los indicadores en las perspectivas del Tablero de Mando Integral para PYMES:

FICHA TECNICA

NOMBRE DE LA EMPRESA:

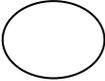
PERSPECTIVA:

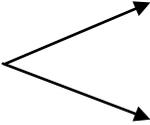
Nombre del Indicador	FCE Factor Clave del Éxito	Formula del Indicador	Unidad de Medida	Numerador	Denominador	Relación del Indicador	Meta	Variación % desvió	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado Conveniencia

Figura 32 Ficha técnica de aplicación de indicadores según el Tablero de Mando Integral

Fuente: Libro de Tablero de Comando en las PYMES (2012); Material de estudio de Auditoría de Gestión elaborado por Eco.CPA. Teodoro Cubero
 Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Las variaciones de los indicadores deben ser analizadas e interpretadas, para lo cual utilizaremos los siguientes señales que a continuación detallaremos:

	favorable
	desfavorable
	medianamente inconvenientes

	evolución sin variantes significativas
	evolución con variantes excepcionales (+50%)
	variaciones muy importantes (30 – 50%)
	variaciones significativas (5 – 30%)

3. Implementación de un Tablero de Mando Integral desde las perspectivas de clientes y procesos internos a la empresa Victoria Cía. Ltda.

3.1. *Conocimiento preliminar de la empresa*

3.1.1. Generalidades

Victoria Cia.Ltda. fue constituida el 10 de septiembre del año 2010 en la ciudad de Cuenca, compañía creada por la familia Peña Saltos, inicialmente con el objetivo de elaborar y vender colchones, sin embargo con el tiempo su objetivo principal cambia al de la fabricación de muebles de madera aprovechando la cercanía de la materia prima que viene principalmente del oriente y en menor cantidad de la propia región Austral, las cortas distancias y la existencia de proveedores variados en la zona han permitido el desarrollo de la producción, así como la compañía no ha descuidado la distribución de colchones muy reconocidos a nivel nacional funcionando así como uno de los distribuidores muy importantes de colchones de diversas líneas del país.

Las decisiones administrativas para incorporación de líneas de productos han sido tomadas en función de complementar a la actividad principal que en un inicio era la fabricación de colchones, los productos complementarios para el hogar tales como edredones, sábanas, cobijas y desde septiembre de 2012 con la línea de electrodomésticos, ésta última ha tenido una aceptación importante y es posible visualizar un aporte significativo en las utilidades de la empresa a futuro.

La administración de la empresa se encuentra localizada junto a la planta de producción en la ciudad de Cuenca en la calle Primero de Mayo y Av. de las Américas. Las instalaciones de la planta productiva son adecuadas para la ejecución de la fabricación ya que cuenta con 2000 m² para el asentamiento de máquinas, bodega y área de embarque de productos.

Cabe recalcar que la compañía mantiene también un local de exhibición y distribución de sus productos en la ciudad de Machala de la provincia de El Oro, ciudad que ha dado una buena acogida a la compañía con la aceptación de nuestros productos de la serranía ecuatoriana.

3.1.2. Objeto social

Actualmente, su objeto social principal, según consta en su escritura, es la compra, venta, fabricación, industrialización, comercialización, importación y exportación de artículos de cuero, madera, juguetes, artesanías, cerámicas, pintura y sus respectivos accesorios y

como actividades secundarias la importación, distribución y venta de electrodomésticos, máquinas y equipos manuales, eléctricos y electrónicos para equipamiento de oficinas, industrias, hoteles, bares, restaurantes, etc. así como materiales y suministros para el funcionamiento de los mismos.

Su línea principal al momento es la fabricación de muebles de madera para la venta al por mayor y menor, así como la distribución de colchones y en si todos los accesorios para el hogar.

En nuestro país la ciudad de Cuenca es pionera en la producción industrial de muebles, se estima que cinco de cada 10 muebles del Ecuador se fabrican en nuestra ciudad e inclusive la producción local abastece a Quito y Guayaquil, según datos del último censo existen alrededor de 500 fábricas de muebles localmente. Esta situación de competitividad y relevancia del sector requiere de la empresa VICTORIA P.A. Cía. Ltda. garantice un sistema de control interno eficiente que le permita llevar una medición del cumplimiento de objetivos y metas visualizadas por la administración.

3.1.3. Reseña histórica

Con anterioridad a la fundación de VICTORIA P.A. Cía. Ltda., los hermanos Peña Ochoa trabajaban en sociedad bajo un esquema de negocio familiar con un RUC de personas naturales, en 1990 el señor Edgar Patricio Peña Ochoa decide independizarse y formar su propia compañía, que en primera instancia tenía como objeto la producción y venta de colchones conocida en ese entonces como Ecuacolchones, la misma que funcionaba en la calle Guapondelig y Av. González Suarez, sector del cementerio.

Al inicio se contaba con dos trabajadores quienes laboraban en producción; las actividades de ventas era realizada por el Sr. Peña en forma directa con la adquisición de un vehículo que fue destinado para los despachos, las actividades de oficina eran realizadas por su señora esposa, Mónica Saltos, directamente.

La gestión de ventas fue desarrollándose no solo en Cuenca, se extendió a otras ciudades aledañas, tres años luego de la fundación de la empresa decidieron la adquisición de un terreno para el funcionamiento de la planta, en la calle Primero de Mayo S-N y Av. De las Américas, para esto acudieron a un crédito bancario e hicieron uso de la reinversión de utilidades para la construcción de la bodega.

La nueva planta de producción entró en operaciones en 1995, con la incorporación de nueva maquinaria para el incremento del volumen productivo e implicó realizar también contrataciones de personal.

En 1999, dada la demanda del mercado, se decide incorporar como actividad a la comercialización de muebles, y en el año 2000 se decidió adquirir una propiedad aledaña para la construcción de un galpón lo que le ofrecería mayores comodidades para las actividades de producción crecientes. La nueva construcción concluyó en 2001 y fue destinada a la producción de esponja, incursionando la empresa en la producción de su propia materia prima.

En 2005 con la incorporación de los grupos económicos importantes de la ciudad en la línea de negocio principal de la empresa, que era la producción de colchones, se toma la decisión de suspenderla y solo realizar comercialización de los mismos, desde entonces la línea se ha manejado fuertemente.

Es así que en el año 2010 la familia Peña Saltos decide conformar VICTORIA P.A. Cía.Ltda. viendo las diversas necesidades que siguen generándose día a día así como el hacer participes de la empresa a sus hijos en las diversas áreas que se mantienen; adicional se considero los beneficios que el gobierno comenzó a otorgar a las empresas en lo que denominan la matriz productiva del país, incentivando la producción nacional así como su consumo masivo.

3.1.4. Constitución

La empresa familiar VICTORIA P.A. Cía. Ltda. fue fundada el 10 de septiembre del 2010 y legalizada con escritura pública otorgada ante el Notario Noveno del Cantón Cuenca el 11 de septiembre del mismo año, su nacionalidad es ecuatoriana y se rige por las leyes del país y por lo estatutos constates en su escritura de constitución.

Su domicilio es en la calle Primero de Mayo S-N y Av. De las Américas, en la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, República del Ecuador, no obstante puede establecer agencias en otros lugares según consta en sus estatutos.

3.1.5. Aspectos legales y dirección de la compañía

El plazo de duración de la compañía constante en su escritura de constitución es de cincuenta años a partir de la inscripción en el registro mercantil efectuada el 10 de septiembre del 2010.

El ejercicio económico se somete a la normativa del país y con posterioridad al cierre se somete a conocimiento y aprobación de la Junta General los estados financieros junto con los informes de los administradores. La Junta General resuelve los temas relacionados con destino de utilidades y constitución de reservas.

El órgano gobernante de la entidad es la Junta General de Socios, ésta es administrada por el Presidente y el Gerente General.

La entidad reguladora es la Superintendencia de Compañías, debiendo además cumplir con la normativa tributaria ante el ente de control que es el Servicio de Rentas Internas y atender a los requerimientos de las entidades locales como Municipios, Cuerpo de bomberos, autoridades Ambientales, etc. Se encuentra además como miembro de las Cámaras de Comercio.

3.1.6. Organigrama funcional

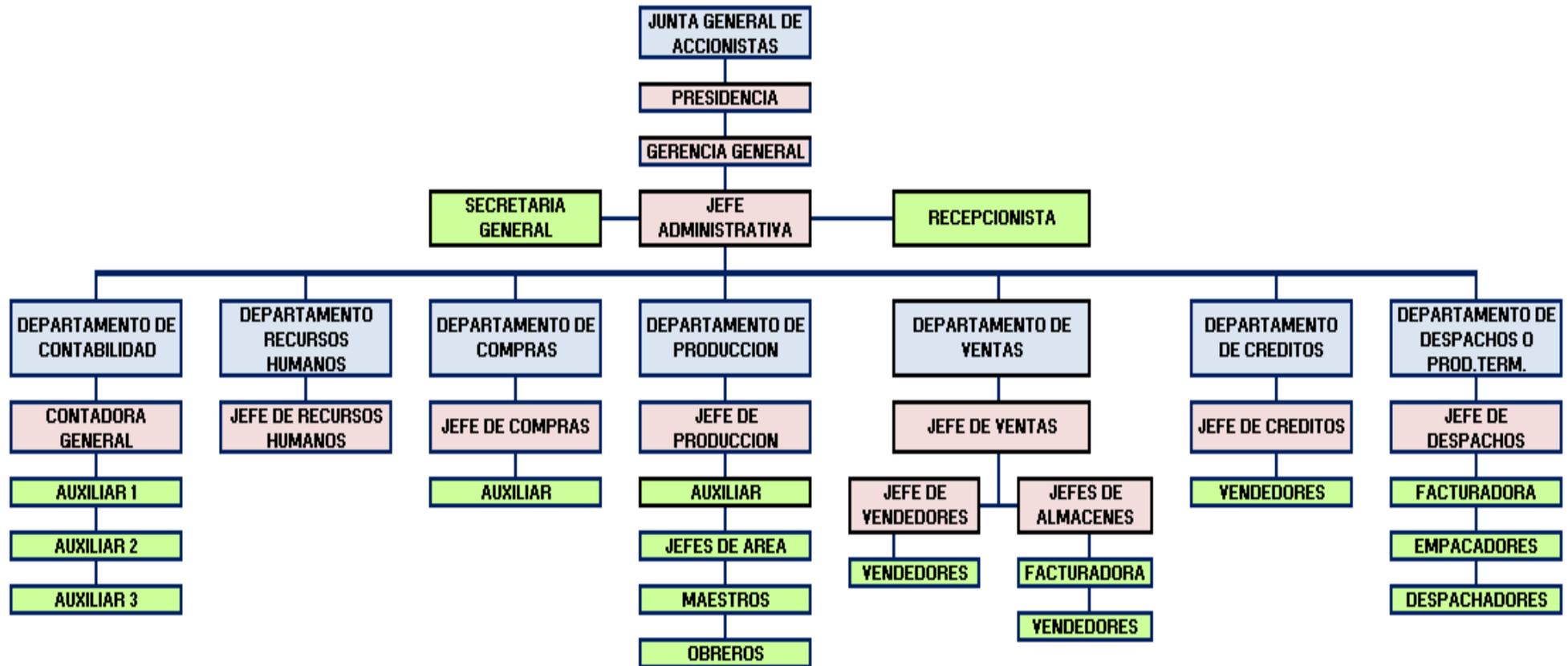


Figura 33 Organigrama funcional de la Victoria Cía. Ltda.

Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.
 Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

3.1.7. Descripción del organigrama de la empresa

3.1.7.1. Junta General de Accionistas

Se encuentra conformada por cinco socios, como anteriormente se indicó la empresa es familiar por lo cual todos integrantes de un grupo familiar es decir su padre, madre e hijos, los cuales son los encargados de la toma de decisiones sobre cualquier tipo de asunto para la empresa,

3.1.7.2. Presidencia / Gerente General / Jefe Administrativa

Encargados de decidir y ser los ejecutores de llevar a cabo la ejecución de políticas así como de la dirección general de la empresa

3.1.7.3. Departamento de Contabilidad

Conformada por cuatro personas: Contadora General y tres auxiliares, se encarga de registro oportuno de todas las transacciones contables y presupuestarias basadas en la aplicación correcta de NIIF así como todos los principios contables establecidos en el país, cumpliendo así con todos los órganos de control.

3.1.7.4. Departamento de Recursos Humanos

Siendo su actividad principal la de organizar al personal así como su respectivo reclutamiento y selección de las personas idóneas para las diversas áreas de la empresa, capacitándolas constantemente y promoviendo climas de satisfacción para el desenvolvimiento diario de los empleados.

3.1.7.5. Departamento de Compras

Encargado de realizar todas las adquisiciones de materias primas así como de la línea que distribuye la empresa, a precios adecuados, con descuentos establecidos así como la cantidad necesaria; para que la empresa no se vea desabastecida en algún momento

Así como es el encargado del controlar los inventarios que se mantuviesen en dicho departamento, dicho departamento se encuentra conformado por dos personas.

3.1.7.6. Departamento de Producción

La función principal es la de realizar la respectiva transformación de las materias primas en producto terminado de manera económica y eficiente.

Este departamento es aquel que se encuentra conformado por 25 personas entre ellos los maestros principales así como los obreros auxiliares, cabe resaltar que es uno de los departamentos que agrupa mayor cantidad de personas en la empresa.

3.1.7.7. Departamento de Ventas

La empresa mantiene vendedores tanto externos como internos.

Los internos son aquellos que mantienen en el almacén, el mismo se encuentra conformado por siete personas en la ciudad de Machala y en la ciudad de Cuenca con tres personas.

Los externos son aquellos en los cuales el vendedor visita personalmente a los clientes ofertando productos y descuentos así como créditos, esta área se encuentra conformada por 7 vendedores así como su jefe respectivo

3.1.7.8. Departamento de Créditos

Encargado del otorgamiento de créditos así como su control y recuperación de las ventas otorgadas por la empresa, siendo aquel que provee la liquidez a la empresa, se encuentra conformado por una persona encargada así como la colaboración de los vendedores que mantiene la empresa.

3.1.7.9. Departamento de Despachos o Productos Terminados

Departamento encargado del despacho de los productos terminados así como de los productos que la empresa directamente comercializa a través de los pedidos que realizan nuestros clientes ya sea por medios internos como externos previamente aprobados por el departamento de créditos.

Dicho departamento debe encargarse del despacho oportuno así como garantizar que el producto salga en optimas condiciones hacia los clientes de la empresa; dicho departamento está conformado por seis personas.

Mediante la organización de los diferentes departamentos se pretende direccionarlos para con ello mejorar los servicios y atención hacia nuestros clientes así como su organización misma.

3.2. Plan Estratégico

3.2.1. Misión

Presenta una línea amplia de muebles que satisfagan las necesidades del consumidor y puedan disfrutar la comodidad en su hogar, a precios accesibles y diseños actuales.

3.2.2. Visión

Fortalecernos como empresa a nivel nacional, tecnificándonos en la producción, así como en la capacitación continua a nuestro talento humano, para con ello ofrecer a nuestros clientes mejores servicios y una atención adecuada.

3.2.3. Objetivos

3.2.3.1. Objetivo general

Presentar una línea de muebles con gran aceptación en el mercado, que satisfaga las necesidades de hogares tanto locales como nacionales en sus diversas necesidades.

3.2.3.2. Objetivos estratégicos

- Satisfacer los requerimientos de muebles en madera de gran calidad.
- Ofrecer servicios de reparación que involucren procesos de mejoramiento de los muebles.
- Abarcar en forma paulatina la demanda que se está generando por muebles en madera.
- Diversificar las líneas de producción, a más de muebles de casa y oficina en el mediano plazo, aprovechando el posicionamiento que se ha ganado la empresa.
- Implementar nuevos centros de producción y comercialización.

3.2.4. Principios

- **Puntualidad.-** la empresa para cada actividad mantiene horarios establecidos los cuales son cumplidos por todo el personal, bajo normas y costumbres.
- **Trabajo en Equipo.-** laborar entre el personal con el correcto y armónico funcionamiento de las diferentes unidades de una empresa.

3.2.5. Valores

- **Seguridad.**- contamos con una cultura organizacional que es capaz de sostener procesos seguros, tanto para las personas como para los activos y bienes de la empresa.
- **Calidad.**- garantizar nuestros productos con la mejor calidad, así como garantizar la calidad humana de nuestro personal.
- **Compromiso.**- orientar todas nuestras capacidades para cumplir con todas nuestras obligaciones realizando un poco más de lo esperado.
- **Honestidad.**- contamos con personal reconocido por la honestidad en su proceder, sobre todo en el tema de los negocios y manejo de los materiales e insumos.
- **Responsabilidad.**- ser reconocidos siempre por nuestro cumplimiento con los compromisos asumidos con los clientes, tales como la calidad, oportunidad en la entrega y asumiendo las garantías en caso de que esta se presente.

3.2.6. Canales de Distribución

La empresa realiza sus canales de distribución dependiendo el tipo de cliente con los que cuenta la empresa:

3.2.6.1. Minorista

Son aquellos clientes que acuden directamente a sus almacenes en los cuales en la mayoría de ocasiones se procede a con la entrega a domicilio sus productos en los vehículos de la empresa, en caso contrario el mismo cliente procede a retirar de los almacenes sus productos adquiridos.

3.2.6.2. Mayorista

Son aquellos clientes que adquieren mercadería a nivel nacional mediante las visitas de sus vendedores mediante la toma de un pedido para que posteriormente el mismo sea enviado a las instalaciones de la fabrica a ser producido y distribuido al cliente mediante la utilización de transportes ajenos a la empresa previamente con contratos por la prestación de servicios así como con los seguros necesarios garantizando así el cumplimiento y calidad de entrega de los productos.

3.2.7. Políticas

3.2.7.1. Políticas de personal

Las actividades y comportamientos del personal de la empresa se basan en el reglamento interno de trabajo que está compuesto por 64 artículos divididos en 12 capítulos:

1. Disposiciones generales
2. Contratación
3. Jornadas y horarios de trabajo
4. Remuneraciones
5. Permisos, licencias, reemplazos y faltas
6. De las vacaciones
7. De las obligaciones
8. De las prohibiciones
9. Personal que maneja dineros, valores, maquinarias, y/o bienes de la empresa
10. Representante de la empresa
11. Desempeño en el trabajo
12. Disposiciones finales

Con todo lo antes mencionado la empresa ofrece estabilidad en sus puestos de trabajo así como las seguridades necesarios para realizar todos los trabajos encomendados

3.2.7.2. Capacitación continua

La empresa en su afán de constante cambio considera importante la capacitación continua al personal en todas las áreas de la empresa, dejando que los empleados sigan creciendo día a día en sus aptitudes y capacidades.

3.2.7.3. Cumplimiento con todos los organismos de control del estado

Su principal política es la de mantenerse al día en el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias con todos los organismo de control, así como la presentación respectiva de todos los informes solicitados por los mismos.

3.2.7.4. Calidad y medio ambiente

El compromiso de la empresa es respetar en primera instancia del medio ambiente, así como el fortalecimiento en todas sus líneas de producción mejorando continuamente su productividad así como su calidad.

3.2.7.5. Buen servicio al cliente

Nuestro principal activo de la empresa nuestros clientes brindándoles servicios óptimos y oportunos, ofreciéndoles productos con buena calidad así como un servicio acorde a sus necesidades.

3.2.8. Estrategias

- Diversificar los productos que ofrece la empresa
- Mejorar nuestros servicios en atención a nuestros clientes
- Implementar nuevos procesos para la mejor entrega a nuestros clientes
- Competir en base a los precios que ofrece el mercado
- Agregar nuevas promociones en ventas
- Realizar más gasto de publicidad para que el mercado nos conozca mucho mas
- Buscar proveedores sustitutos para el mejoramiento de costos

3.2.9. Acciones

- Evaluar la empresa cada tres meses para la consecución de objetivos
- Recuperar cliente antiguos y presentarles ofertas nuevas que no puedan rechazar
- Proponer a nuestros clientes nuevos productos con mejor calidad así como garantías
- Promocionar nuestros productos vía internet
- Entrega de incentivos a nuestros empleados para el aumento en ventas así como de cobros

3.2.10. Microambiente

El microambiente de la empresa se encuentra constituido por:

3.2.10.1. Proveedores

La empresa mantiene como sus principales proveedores a los distribuidores pequeños de muebles con los cuales se mantiene convenios de distribución así colmo de pagos por la mercadería adquirida y a la vez distribuida hacia todo el país; así también manteniendo como uno de sus proveedores principales a Chaide.

Adicional cabe indicar que mantiene también distribuidores locales en la adquisición de materias primas para la elaboración de muebles tales como Distablasa y Placacetro Masisa siendo sus principales proveedores en esta línea.

La empresa con el transcurrir de los tiempos ha ido incrementando en su base de datos día a día mayor cantidad de proveedores lo cual ha posibilitado mejorar costos así como la calidad en sus productos.

3.2.10.2. Clientes

La empresa conserva en la actualidad una base de datos exactamente de tres mil clientes a nivel nacional de los cuales quinientos poseen adquisiciones anuales superiores a los \$ 100,000.00 (Cien mil 00/100 dólares), pudiendo indicar que con ello la empresa día a día se ha ido dando a conocer mas y mas en el mercado

3.2.10.3. Competencia

En lo que respecta a la línea Chaide el principal competidor a nivel de producto son los distribuidos por la empresa Paraíso ubicada en la ciudad de Quito la misma que muchos de nuestros clientes también la distribuyen.

La línea es una línea muy distribuida por muchos competidores a nivel nacional por lo cual existe una gran competencia en el mercado siendo bien difícil pero no imposible la distribución de colchones.

La línea mueble de madera mantiene una gran competencia de producción y distribución ya que son los pequeños productores de las zonas Norte de la provincia de Azuay, los mismos que visitan directamente a nuestros clientes tratando de mejorar nuestros productos pero ofertándolos sin garantía alguna.

3.2.11. Análisis FODA

Es muy importante realizar un análisis FODA a la empresa mediante el levantamiento de información previamente levantada, tomando en cuenta que la misma no mantenía ningún tipo de información así como de organización escrita, todo lo mantenían de manera empírica los propietarios:

Tabla 28 Análisis FODA de la Victoria Cía. Ltda.

ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Nuevas líneas de producción	A1	Competencia desleal en el mercado
O2	Compras de maquinarias	A2	Maquinaria a altos costos
O3	Ferias de muebles promocionadas por las cámaras de Industria y Comercio.	A3	Normativa cambiante en el sector artesanal
O4	Apoyo gubernamental a través de la legislación para promover los bienes nacionales	A4	Cambios constantes en los costos de la materia prima
O5	Demanda insatisfecha en el mercado	A5	Cambios en disposiciones ambientales
ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Preferencia en el mercado por la calidad	D1	Capacidad instalada subutilizada
F2	Tecnología óptima según estándares requeridos	D2	Desperdicio de recursos
F3	Personal experimentado en el manejo de las maquinarias.	D3	Definición no clara de políticas y procedimientos.
F4	Materia Prima locales	D4	Falta de definición clara de funciones a todo nivel.
F5	Experiencia en el sector	D5	Sistema informático no ágil en producción.

Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

3.2.11.1. Estrategias FODA

3.2.11.1.1. Estrategias Fortalezas - Oportunidades

1. Desarrollo de productos complementarios respaldados por la buena imagen de la empresa.
2. Asignar en los presupuestos valores para posibles compras de activos fijos aprovechando los bajos costos que ofrece el mercado.
3. Capacitación continúa de personal en el uso de las herramientas, nuevas técnicas de producción, etc. fomentar alianzas con fabricantes de productos complementarios, para la participación en ferias y eventos maximizando las oportunidades de expansión en el mercado.
4. Aprovechar la ubicación geográfica de la fábrica que permite estar cerca de los proveedores de materiales para los productos desarrollados, haciendo

buen uso de las políticas gubernamentales que favorecen la producción nacional.

5. Utilizar la experiencia en la rama de la producción de muebles, para orientar el trabajo de desarrollo de productos innovadores que cubran las demandas de los consumidores.

3.2.11.1.2. Estrategias Fortalezas - Amenazas

1. Aprovechar la calidad como ventaja competitiva para minimizar la competencia y alcanzar mejorar la participación en el mercado.
2. Instauración de tecnología de punta y de nuevos métodos de producción sustentados en investigación y desarrollo que permita el trabajo con materias primas distintas, superando las amenazas de escases, previniendo cualquier crisis.
3. Mantener personal capacitado que contribuya con la empresa para aprovechar los beneficios otorgados al sector artesanal al que pertenece, así como el de hacer frente a cualquier conflicto de índole legal.
4. Dar énfasis al uso de materias primas e insumos negociados con proveedores permanentes a largo plazo, para evitar decisiones de último momento.
5. Orientar el sistema de producción en pro de la protección al medio ambiente y las regulaciones de los organismos de control en la materia.

3.2.11.1.3. Estrategias Debilidades - Oportunidades

1. Aprovechar los segmentos de capacidad no utilizada para incursionar en proyectos que involucren el desarrollo de nuevos productos afines.
2. Optimizar el proceso de producción con tecnologías que permitan la máxima utilización de los recursos, evitando las ineficiencias.
3. Coordinar las políticas internas de modo que se ajusten y se aproveche al máximo las disposiciones gubernamentales definidas para el sector artesanal al que se pertenece.
4. Instauración de responsabilidades directivas que resuelvan, decidan e intervengan en las decisiones públicas a través de las cámaras productivas en beneficio del sector.

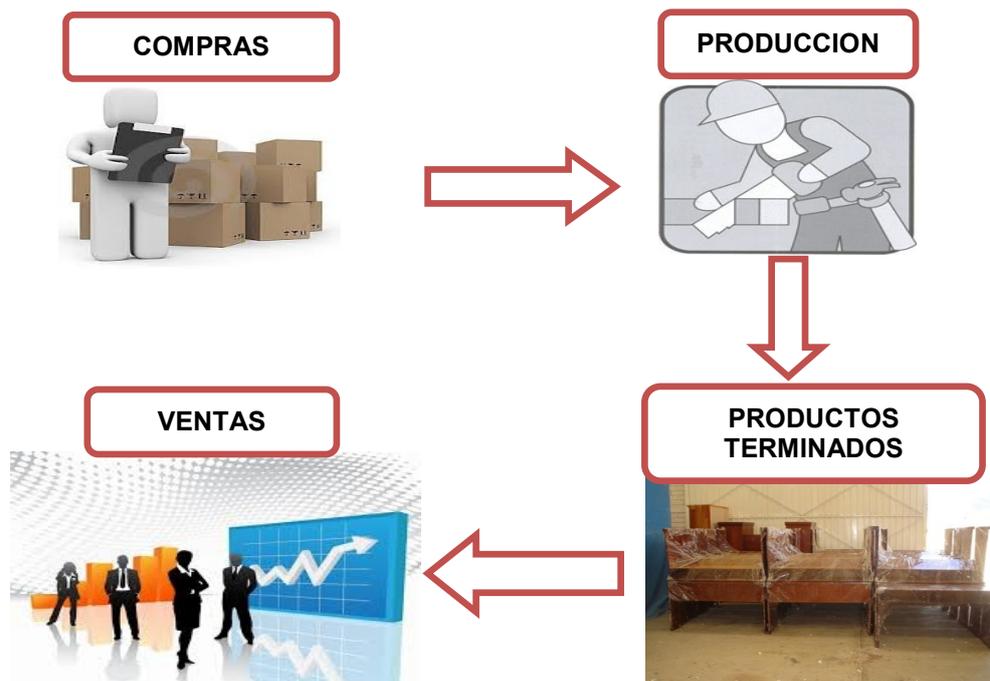
5. Ajustar el sistema informático de modo que dé respuestas rápidas a los agentes internos de la empresa y optimice la atención al cliente.

3.2.11.1.4. Estrategias Debilidades - Amenazas

1. Concentrar los esfuerzos en estimular la competitividad y alcanzar la excelencia para contrarrestar cualquier competencia desleal.
2. Fomentar estrategias de reciclaje de recursos para evitar incurrir en costos por compras innecesarias.
3. Diseñar normas de conducta de buen gobierno corporativo para un crecimiento sostenido de la empresa dentro del marco legal.
4. Instalar un departamento de Auditoría interna y de calidad que realicen monitoreo permanente a las negociaciones y uso de recursos.
5. Promover una vinculación con la colectividad que logre una relación armoniosa con el medio ambiente, estableciendo un compromiso Empresa-Sociedad. En definitiva Socializar los procesos productivos de la empresa.

3.2.12. Cadenas de Valor

PROCESOS PRIMARIOS



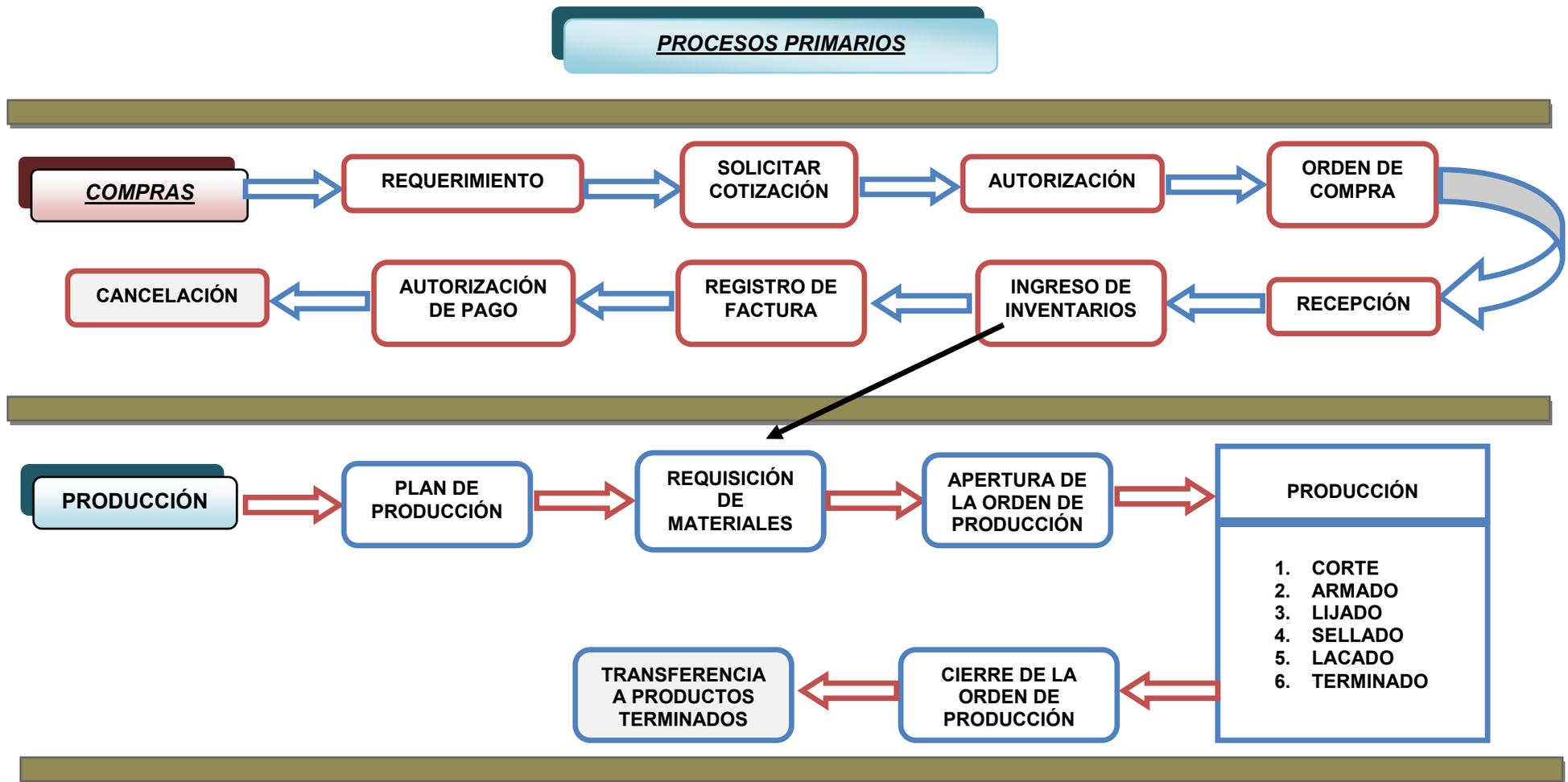
PROCESOS DE APOYO



Figura 34 Procesos primarios y de apoyo de la Victoria Cía.Ltda.

*Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau*

3.2.13. Mapa de Procesos



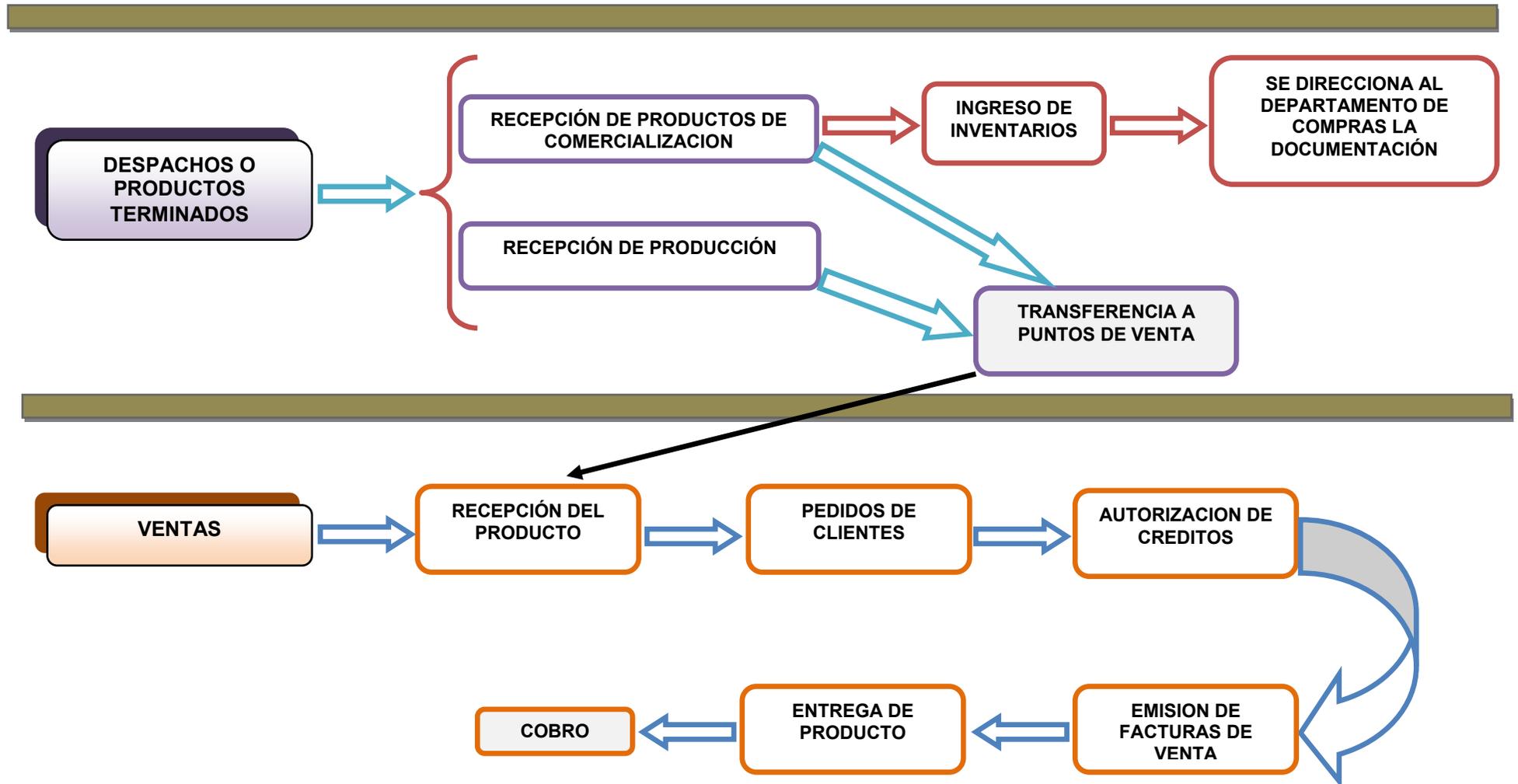


Figura 35 Mapa de procesos primarios de la Victoria Cía. Ltda.

Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau



Figura 36 Mapa de procesos primarios de la Victoria Cía. Ltda.

Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.

Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

3.2.14. Mapa Estratégico

En base a la información de las encuestas realizadas previamente para la evaluación de las PYMES que se realizaron coincidiendo que todas las empresas eran conformadas por grupos familiares se procede a elaborar el presente mapa estratégico a ser aplicado en la presente tesis, considerando que la presente imagen se encuentra elaborada desde las cuatro perspectivas que conforman el Tablero de mando Integral, cabe resaltar como se observara en el presente grafico las cuatro perspectivas son afines entre ellas, pero para la presente tesis unicamente nuestro principal enfoque lo realizaremos a la perspectiva del cliente asi como a la del proceso interno.

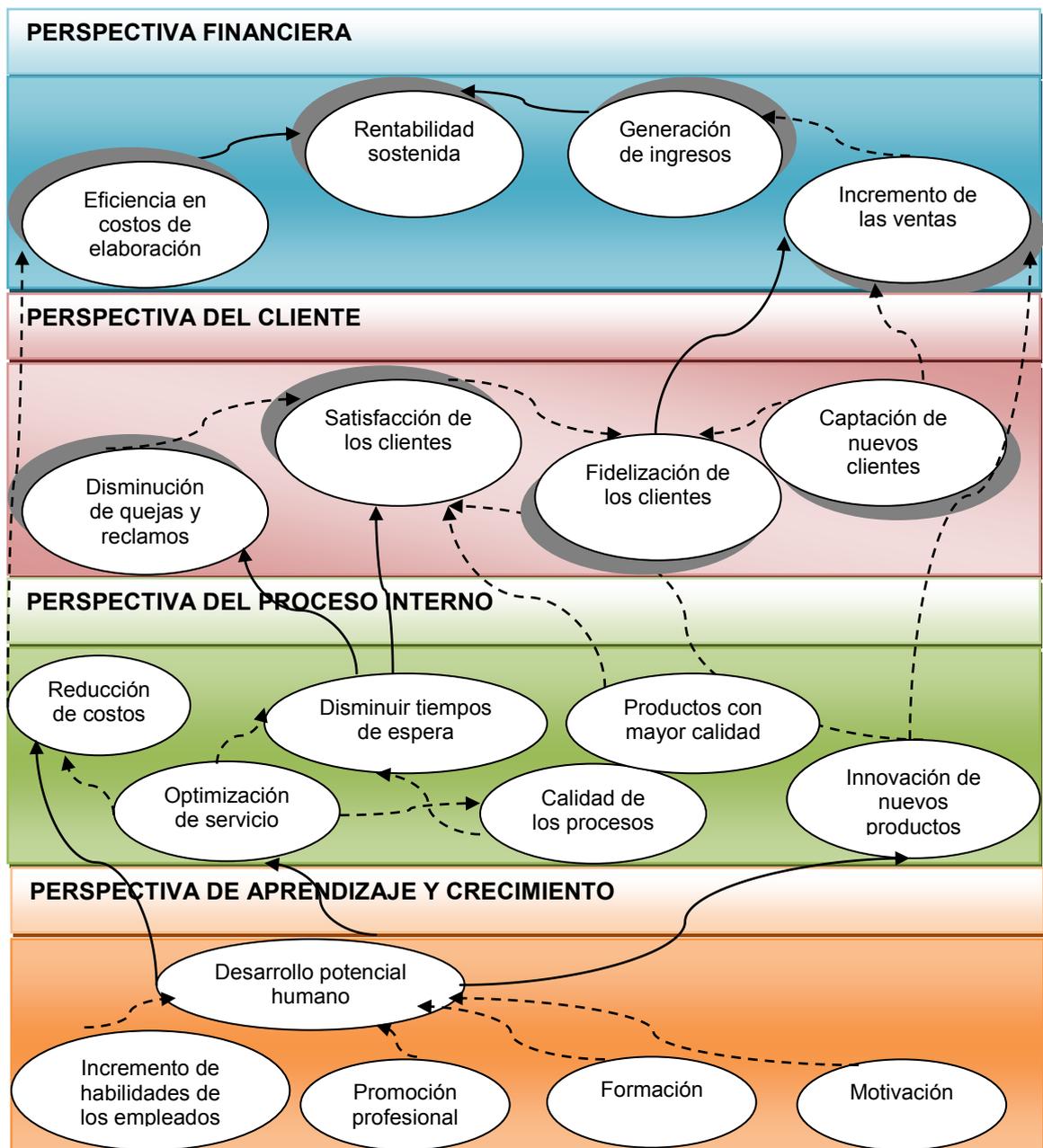


Figura 37 Mapa estratégico de la Victoria Cía. Ltda.

Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

3.2.15. Indicadores

Se plantea los siguientes inductores e indicadores para la actividad de la empresa que es la producción y comercialización de productos:

Tabla 29 Indicadores planteados para la Victoria Cía. Ltda.

PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	
CLIENTES	Participación en el Mercado	Total ventas empresa / Total ventas Sector	
	Satisfacción cliente	Cantidad quejas recibidas / Cantidad encuestas realizadas	
		Cantidad quejas resueltas / Cantidad quejas recibidas	
	Imagen Local	Imagen positiva por visitas y controles internos / total visitas y controles periodo	
	Relación Clientes	Total Clientes Mayoristas/Total Clientes	
		Total Clientes Minoristas/Total Clientes	
	MAYORISTAS		
	Nuevos clientes	Total Clientes año p/ Total clientes año p-1	
	Devoluciones	Valor devoluciones / ventas netas	
	Ventas colchones	Valor ventas colchones año p / valor ventas colchones año p-1	
		Cantidad de colchones año p / cantidad colchones año p-1	
	Ventas Muebles	Valor ventas muebles año p / valor ventas muebles año p-1	
		Cantidad de muebles año p / cantidad muebles año p-1	
	Incobrabilidad	Total créditos impagos año p / Ventas Mayoristas año p	
	MINORISTAS		
	Nuevos clientes	Total Clientes año p/ Total clientes año p-1	
	Devoluciones	Valor devoluciones / ventas netas	
	Ventas colchones	Valor ventas colchones año p / valor ventas colchones año p-1	
		Cantidad de colchones año p / cantidad colchones año p-1	
	Ventas Muebles	Valor ventas muebles año p / valor ventas muebles año p-1	
		Cantidad de muebles año p / cantidad muebles año p-1	
	Incobrabilidad	Total créditos impagos año p / Ventas Minoristas año p	
	Ventas usuarios y consumidores finales	Ventas usuarios y consumidores finales año p / ventas usuarios y consumidores finales año p-1	

PROCESOS INTERNOS	COLCHONES	
	Costo Variable unitario colchones 135 27	$(\text{Costo período } p / \text{cantidad unidades período } p) / (\text{Costo período } p-1 / \text{cantidad unidades } p-1)$
	Costo Variable unitario colchones 105 27	$(\text{Costo período } p / \text{cantidad unidades período } p) / (\text{Costo período } p-1 / \text{cantidad unidades } p-1)$
	Entrega de plazos	Plazo promedio colchones período p / plazo promedio colchones período p-1
	Desarrollo Proveedores	Cantidad operaciones colchones año p / cantidad operaciones colchones año p-1
		Valor compras proveedores colchones / Valor compras totales
	Devoluciones a proveedores	Valor devoluciones a proveedores colchones / Valor de compras Total colchones
	Stocks colchones	Cantidad promedio existencias colchones / Pronóstico ventas 189 días (pauta crecimiento 10% sobre facturación p-1) x 100
	MUEBLES DE MADERA	
	Costo Materia Prima	Costo materia prima promedio p / costo materia prima promedio p-1
	Costo Variable unitario muebles de madera salas	$(\text{Costo período } p / \text{cantidad unidades período } p) / (\text{Costo período } p-1 / \text{cantidad unidades } p-1)$
	Costo Variable unitario muebles de madera roperos 3 cuerpos	$(\text{Costo período } p / \text{cantidad unidades período } p) / (\text{Costo período } p-1 / \text{cantidad unidades } p-1)$
	Costo Variable unitario muebles de madera comedores de 6 unidades	$(\text{Costo período } p / \text{cantidad unidades período } p) / (\text{Costo período } p-1 / \text{cantidad unidades } p-1)$
	Costo Variable unitario muebles de madera camas económicas 135	$(\text{Costo período } p / \text{cantidad unidades período } p) / (\text{Costo período } p-1 / \text{cantidad unidades } p-1)$
	Entrega de plazos	Plazo promedio muebles período p / plazo promedio muebles período p-1
	Desarrollo Producción	Cantidad operaciones muebles año p / cantidad operaciones muebles año p-1
		Valor compras materia prima muebles / Valor compras totales
	Devoluciones a proveedores	Valor devoluciones a materia prima muebles / Valor de compras Total materia prima muebles
	Stocks muebles	Cantidad promedio existencias muebles / Pronóstico ventas 189 días (pauta crecimiento 10% sobre facturación p-1) x 100

Fuente: Empresa Victoria Cia.Ltda.

Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

A continuación se detalla los datos recopilados para la ejecución de los presentes indicadores:

Tabla 30 Datos de la empresa Victoria Cía. Ltda.

DETALLE	PERIODO	PERIODO ANTERIOR
Total ventas empresa	\$4,745,093.82	\$4,583,945.07
Total ventas Sector	\$52,501,610.13	\$68,934,110.60
Cantidad quejas recibidas	74	
Cantidad realizadas	120	
Imagen positiva por visitas y controles internos	46	
Total visitas y controles periodo	60	
MAYORISTAS		
Total Clientes	997	839
Valor devoluciones	\$ 711,764.07	\$ 870,949.56
Ventas netas	\$ 4,270,584.44	\$ 4,125,550.56
Valor ventas colchones	\$ 1,237,066.43	\$ 1,965,871.91
Cantidad de colchones	13155	12154
Valor ventas muebles	\$ 3,033,518.01	\$ 2,159,678.65
Cantidad de muebles	110230	107676
Total créditos impagos	\$ 215,012.14	\$ 664,040.55
Ventas Mayoristas	\$ 4,270,584.44	\$ 4,125,550.56
MINORISTAS		
Total Clientes	250	134
Valor devoluciones	\$ 142,352.81	\$ 137,518.35
Ventas netas	\$ 474,509.38	\$ 458,394.51
Valor ventas colchones	\$ 260,980.16	\$ 252,116.98
Cantidad de colchones	1144	559
Valor ventas muebles	\$ 213,529.22	\$ 206,277.53
Cantidad de muebles	19453	19002
Total créditos impagos	\$ 4,300.24	\$ 13,280.81
Ventas Minoristas	\$ 474,509.38	\$ 458,394.51
Ventas usuarios y consumidores finales	\$ 308,431.10	\$ 297,956.43
COLCHONES		
Plazo promedio colchones días	2	3
Cantidad operaciones colchones	14,299	12,713
Valor compras proveedores colchones	\$ 869,867.97	\$ 1,555,619.37
Valor compras totales	\$ 3,702,330.01	\$ 3,647,231.57
Valor devoluciones a proveedores colchones	\$ 26,096.04	\$ 46,668.58
Valor de compras Total colchones	\$ 869,867.97	\$ 1,555,619.37
Cantidad promedio existencias colchones	1192	1059
Pronostico ventas 189 días (pauta crecimiento 10% sobre facturación)	15,729	13,984
COLCHON 135		
Costo periodo	\$ 460,096.60	\$ 483,101.43
Cantidad unidades periodo	5331	5697
COLCHON 105		
Costo periodo	\$ 155,414.48	\$ 163,185.20

Cantidad unidades periodo	2800	2520
MUEBLES		
Costo materia prima promedio	\$ 2,832,462.04	\$ 2,091,612.20
Plazo promedio muebles período	20	30
Cantidad operaciones muebles	129,683	126,678
Valor compras materia prima muebles	\$ 2,832,462.04	\$ 2,091,612.20
Valor compras totales	\$ 3,702,330.01	\$ 3,647,231.57
Valor devoluciones a materia prima muebles	\$ 84,973.86	\$ 62,748.37
Valor de compras Total muebles	\$ 2,832,462.04	\$ 2,091,612.20
Cantidad promedio existencias muebles	10807	10556
Pronostico ventas 189 días (pauta crecimiento 10% sobre facturación)	142,651	139,346
MUEBLES SALAS		
Costo periodo	\$ 563,596.04	\$ 495,964.52
Cantidad unidades periodo	1188	1045
MUEBLES ROPEROS 3 CUERPOS		
Costo periodo	\$ 282,924.91	\$ 254,632.42
Cantidad unidades periodo	1734	1560
MUEBLES COMEDORES 6 UNIDADES		
Costo periodo	\$ 188,022.31	\$ 169,220.08
Cantidad unidades periodo	636	569
MUEBLES CAMAS MADERA ECONOMICAS 135		
Costo periodo	\$ 347,143.70	\$ 270,772.09
Cantidad unidades periodo	5717	4460

Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.

Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

3.2.15.1. Metas planificadas

Metas perspectiva de clientes: Incrementar a participacion en el mercado nacional en un 10% con respecto al nivel de ventas del sector.

Con relacion a la satisfaccion de los clientes se plantea que de los clientes encuestados unicamente un 40% presenten sus quejas asi como que las mismas sean resueltas hasta en un 50%.

Conseguir una buena imagen de los clientes no menor al 90%.

La empresa pretende conseguir hasta en un 20% un incremento en sus clientes minoristas en relacion con el total de clientes que mantiene la empresa.

Con respecto a la actividad mayorista se establece: La empresa proyecta lograr un incremento de sus clientes es hasta en un 20%.

Disminuir en hasta un 10% el valor de las devoluciones de los clientes.

Aumento de cantidades vendidas de: colchones y muebles en 10%.

Reducir hasta en un 3% el nivel de incobrabilidad que mantiene la empresa con sus clientes mayoristas.

Y en relación a la actividad minorista se pretende: La empresa proyecta lograr un incremento de sus clientes en hasta un 90%.

Disminuir en hasta un 10% el valor de las devoluciones de los clientes.

Aumento de cantidades vendidas de: colchones y muebles en 10%.

Reducir hasta en un 1% el nivel de incobrabilidad que mantiene la empresa con sus clientes mayoristas.

Metas perspectiva de procesos internos en la línea colchones: Reducir sus costos en hasta un 5%.

La entrega de sus productos realizara en un mínimo de 2 días.

Reducir su nivel de adquisiciones de colchones en hasta un 30%.

Disminuir en hasta un 5% el nivel de devoluciones a los proveedores en relación a las compras totales.

Mantener niveles de stock en hasta un 5%.

Con respecto a la línea muebles: En relación a los costos de materia prima se pretende establecer que los mismos no superen su promedio hasta en un 30% en relación con el periodo anterior.

Reducir sus costos de producción en hasta un 5%.

La entrega de sus productos realizara en un hasta un 60%.

Incrementar su nivel de adquisiciones de materia prima de muebles en hasta un 80%.

Disminuir en hasta un 2% el nivel de devoluciones a los proveedores en relación a las compras totales.

Mantener niveles de stock en hasta un 5%.

Tabla 31 Ficha técnica desde la perspectiva de clientes

FICHA TECNICA										
PERSPECTIVA CLIENTE										
Nombre del Indicador	FCE Factor Clave del Éxito	Formula del Indicador	Unidad de Medida	Numerador	Denominador	Relación del Indicador	Meta	Variación % desvió	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado Conveniencia
Participación en el Mercado	Desarrollo de productos complementarios respaldados por la buena imagen de la empresa.	Total ventas empresa / Total ventas Sector	Ventas	\$ 4,745,093.82	\$ 52,501,610.13	9.04%	10%	0.96%	→	○
Satisfacción cliente	Mejora en la atención al cliente cubriendo todas sus necesidades en el tiempo oportuno	Cantidad quejas recibidas / Cantidad encuestas realizadas	Quejas	74	120	61.67%	40%	-21.67%	☆☆☆	●
		Cantidad quejas resueltas / Cantidad quejas recibidas	Quejas	26	74	35.00%	50%	15.00%	☆☆☆	●
Imagen Local	Establecer estrategias de marketing para mejorar los estándares en la producción y comercialización	Imagen positiva por visitas y controles internos / total visitas y controles período	Visitas	46	60	76.67%	90%	13.33%	☆☆☆	○
Relación Clientes	Capacitación continua a los vendedores de almacenes en la atención al cliente	Total Clientes Mayoristas/Total Clientes	Clientes	997	1,247	79.95%	80%	0.05%	→	○
		Total Clientes Minoristas/Total Clientes	Clientes	250	1,247	20.05%	20%	-0.05%	→	○
MAYORISTAS										
Nuevos clientes	Retomar clientes que no han sido visitados ofertando buenos precios así como garantías y políticas en nuestros productos	Total Clientes año p/ Total clientes año p-1	Clientes	997	839	118.83%	120%	1.17%	→	○
Devoluciones	Mejorar la entrega de productos garantizándolos desde que salen de la empresa evitando daños en las mismas	Valor devoluciones / ventas netas	Devoluciones	\$ 711,764.07	\$ 4,270,584.44	16.67%	10%	-6.67%	☆☆☆	○

Nombre del Indicador	FCE Factor Clave del Éxito	Formula del Indicador	Unidad de Medida	Numerador	Denominador	Relación del Indicador	Meta	Variación % desvió	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado Conveniencia
Ventas colchones	Sistemas de información continuos para el conocimiento constante del stock para cubrir oportunamente las necesidades de los clientes	Valor ventas colchones año p / valor ventas colchones año p-1	Ventas Colchones	\$ 1,237,066.43	\$ 1,965,871.91	62.93%	70%	7.07%	☆☆☆	●
		Cantidad de colchones año p / cantidad colchones año p-1	Cantidad Colchones	13,155	12,154	108%	100%	-8.24%	☆☆☆	○
Ventas Muebles		Valor ventas muebles año p / valor ventas muebles año p-1	Ventas muebles	\$ 3,033,518.01	\$ 2,159,678.65	140.46%	100%	-40.46%	↗	○
		Cantidad de muebles año p / cantidad muebles año p-1	Cantidad muebles	110,230	107,676	102.37%	100%	-2.37%	→	○
Incobrabilidad	Incentivos al área de ventas así como de cobranzas en el cobro oportuno y a tiempo de la cartera que mantiene la empresa	Total créditos impagos año p / Ventas Mayoristas año p	Créditos	\$ 215,012.14	\$ 4,270,584.44	5.03%	3%	-2.03%	→	○
MINORISTAS										
Nuevos clientes	Capacitando al personal de ventas en los almacenes sobre la atención a los clientes	Total Clientes año p/ Total clientes año p-1	Clientes	250	134	186.57%	190%	3.43%	→	○
Devoluciones	Revisión constante en la entrega de productos evitando la devolución de los mismos	Valor devoluciones / ventas netas	Devoluciones	\$ 142,352.81	474,509.38	30.00%	25%	-5.00%	☆☆☆	○

Nombre del Indicador	FCE Factor Clave del Éxito	Formula del Indicador	Unidad de Medida	Numerador	Denominador	Relación del Indicador	Meta	Variación % desvió	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado Conveniencia
Ventas colchones	Sistemas de información continuos para el conocimiento constante del stock para cubrir oportunamente las necesidades de los clientes	Valor ventas colchones año p / valor ventas colchones año p-1	Ventas Colchones	\$ 260,980.16	\$ 252,116.98	103.52%	100%	-3.52%	→	○
		Cantidad de colchones año p / cantidad colchones año p-1	Cantidad Colchones	1,144	559	204.65%	200%	-4.65%	→	○
Ventas Muebles		Valor ventas muebles año p / valor ventas muebles año p-1	Ventas muebles	\$ 213,529.22	\$ 206,277.53	103.52%	100%	-3.52%	→	○
		Cantidad de muebles año p / cantidad muebles año p-1	Cantidad muebles	19,453	19,002	102.37%	100%	-2.37%	→	○
Incobrabilidad	Incentivos al área de cobranzas en el cobro oportuno y a tiempo de la cartera que mantiene la empresa	Total créditos impagos año p / Ventas Minoristas año p	Créditos	\$ 4,300.24	\$ 474,509.38	0.91%	1%	0.09%	→	○
Ventas usuarios y consumidores finales	Otorgamiento de descuentos que llamen la atención a usuarios o consumidores finales	Ventas usuarios y consumidores finales año p / ventas usuarios y consumidores finales año p-1	Consumidores finales	\$ 474,509.38	\$ 458,394.51	103.52%	100%	-3.52%	→	○

Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.
Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Tabla 32 Ficha técnica desde la perspectiva de procesos internos

FICHA TÉCNICA										
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO										
Nombre del Indicador	FCE Factor Clave del Éxito	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Numerador	Denominador	Relación del Indicador	Meta	Variación % desvió	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado Conveniencia
COLCHONES										
Costo Variable unitario colchones 135 27	Control mensual de costos para con ello mejorar promociones a nuestros clientes	(Costo período p / cantidad unidades período p) / (Costo período p-1 / cantidad unidades p-1)	Costos y cantidad colchones 135	\$ 86.31	\$ 84.80	101.78%	105%	3.22%	→	○
Costo Variable unitario colchones 105 27		(Costo período p / cantidad unidades período p) / (Costo período p-1 / cantidad unidades p-1)	Costos y cantidad colchones 105	\$ 55.51	\$ 64.76	85.71%	105%	19.29%	☆☆☆	●
Entrega de plazos	Establecer tiempos oportunos en los cuales se pueda brindar mejores servicios a los clientes	Plazo promedio colchones período p / plazo promedio colchones período p-1	Plazos promedio	2	3	66.67%	50%	-16.67%	☆☆☆	○
Desarrollo Proveedores	Realizar presupuestos de compras de colchones para establecer cantidades y valores que permitirán proyectarse a la empresa en su nivel de compras	Cantidad operaciones colchones año p / cantidad operaciones colchones año p-1	Operaciones movimientos colchones	14,299	12,713	112.48%	100%	-12.48%	☆☆☆	○
		Valor compras proveedores colchones / Valor compras totales	Compras colchones	\$ 869,867.97	\$ 3,702,330.01	23.50%	30%	6.50%	☆☆☆	●
Devoluciones a proveedores	Capacitación al personal de compras para la recepción de mercadería, la misma que debe ser en óptimas condiciones para evitar posibles devoluciones	Valor devoluciones a proveedores colchones / Valor de compras Total colchones	Devoluciones colchones	\$ 26,096.04	\$ 869,867.97	3.00%	5%	2.00%	→	○
Stocks colchones	Habilitar en el sistema informático en lo que respecta el control de inventarios sobre mínimos y máximo sobre el stock de mercadería	Cantidad promedio existencias colchones / Pronóstico ventas 189 días (pauta crecimiento 10% sobre facturación p-1) x 100	Promedio de existencias	1,192	15,729	7.58%	5%	-2.58%	→	○

Nombre del Indicador	FCE Factor Clave del Éxito	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Numerador	Denominador	Relación del Indicador	Meta	Variación % desvió	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado Conveniencia
MUEBLES										
Costo Materia Prima	Aprovechar los cambios políticos que se encuentran dando con respecto al cambio de la matriz productiva en los cuales se puede aprovechar mucho mas el consumo de la materia prima nacional mediante la búsqueda de nuevos proveedores de la misma.	Costo materia prima promedio p / costo materia prima promedio p-1	Costos materia prima	\$ 236,038.50	\$ 174,301.02	135.42%	130%	-5.42%	☆☆☆☆	○
Costo Variable unitario muebles de madera salas	Control mensual de costos para con ello mejorar promociones a nuestros clientes	(Costo período p / cantidad unidades período p) / (Costo período p-1 / cantidad unidades p-1)	Costos y cantidad salas	\$ 474.41	\$ 474.61	99.96%	100%	0.04%	→	○
Costo Variable unitario muebles de madera roperos 3 cuerpos		(Costo período p / cantidad unidades período p) / (Costo período p-1 / cantidad unidades p-1)	Costos y cantidad ropero 3 cuerpos	\$ 163.16	\$ 163.23	99.96%	100%	0.04%	→	○
Costo Variable unitario muebles de madera comedores de 6 unidades		(Costo período p / cantidad unidades período p) / (Costo período p-1 / cantidad unidades p-1)	Costos y cantidad comedores 6 unidades	\$ 295.63	\$ 297.40	99.41%	100%	0.59%	→	○
Costo Variable unitario muebles de madera camas económicas 135		(Costo período p / cantidad unidades período p) / (Costo período p-1 / cantidad unidades p-1)	Costos y cantidad camas madera económicas 135	\$ 60.72	\$ 60.71	100.02%	100%	-0.02%	→	○
Entrega de plazos	Mejorar los niveles de producción para con ello mejorar los tiempos de entrega así como capacitar al personal de despachos sobre los tiempos oportunos en la entrega de mercadería	Plazo promedio muebles período p / plazo promedio muebles período p-1	Plazos promedio	20	30	66.67%	60%	-6.67%	☆☆☆☆	●

Nombre del Indicador	FCE Factor Clave del Éxito	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Numerador	Denominador	Relación del Indicador	Meta	Variación % desvió	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado Conveniencia
Desarrollo Producción	Producción de nuevas líneas para satisfacer las necesidades de los clientes	Cantidad operaciones muebles año p / cantidad operaciones muebles año p-1	Operaciones movimientos muebles	129,683	126,678	102.37%	100%	-2.37%	→	○
		Valor compras materia prima muebles / Valor compras totales	Compras materia prima	\$ 2,832,462.04	\$ 3,702,330.01	76.50%	100%	23.50%	↘	●
Devoluciones a proveedores	Capacitación al personal de compras para la recepción de mercadería, la misma que debe ser en óptimas condiciones para evitar posibles devoluciones y desabastecimiento en la producción	Valor devoluciones a materia prima muebles / Valor de compras Total materia prima muebles	Devoluciones materia prima	\$ 84,973.86	\$ 2,832,462.04	3.00%	2%	-1.00%	→	○
Stocks muebles	Habilitar en el sistema informático en lo que respecta el control de inventarios sobre mínimos y máximo sobre el stock de mercadería	Cantidad promedio existencias muebles / Pronóstico ventas 189 días (pauta crecimiento 10% sobre facturación p-1) x 100	Promedio de existencias muebles	10,807	142,651	7.58%	5%	-2.58%	→	○

Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.

Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

CAPITULO III

DISCUSIÓN

Durante la elaboración de la presente tesis se pudieron evidenciar los siguientes patrones o tendencias importantes detectadas que han influido en el desarrollo normal de las PYMES, así como han detenido su nivel de crecimiento ya sea a nivel local como nacional; los mismos que detallo a continuación:

- ✚ El estado se encuentra promoviendo el mejoramiento de la matriz productiva, es decir el mayor consumo del producto nacional.
- ✚ Se puede evidenciar que a nivel nacional las Microempresas ocupan porcentajes superiores a un 80% en relación a las PYMES las cuales abarcan porcentajes no superiores a un 10%, es decir las micro son superiores en el Ecuador con relación a las PYMES así como a las grandes empresas que no superan el 1%.
- ✚ Los propietarios a pesar de que su manejo ha sido de manera empírico han ganado experiencia y un lugar muy importante en el mercado.
- ✚ Las PYMES han abierto a través de sus empresas grandes fuentes de trabajo no solo de manera local sino también nacional.
- ✚ Posibilidad de crear nuevas líneas de producción.
- ✚ Existe disponibilidad de cambios en las PYMES.
- ✚ Manejo empírico en la parte operativa de las empresas familiares así como carencia de planes estratégicos así como en la dirección técnica de las mismas.
- ✚ La no aplicación de indicadores tanto financieros como no financieros, provocando carencia de controles internos.
- ✚ Insatisfacción de los empleados en porcentajes inferiores a un 50%.
- ✚ La dirección de las PYMES se encuentra direccionado únicamente a los integrantes de las familias que conforman las empresas.

- ✚ Desconocimiento general de los propietarios en porcentajes inferiores al 50% sobre las necesidades que mantienen tanto los clientes así como los procesos internos que se mantienen.
- ✚ Atención deficiente a los clientes por parte de los empleados.
- ✚ Falta de políticas así como no existe una distribución óptima de funciones, cargos y responsabilidades del personal que labora en las PYMES.
- ✚ Activos fijos mal utilizados en la producción así como en su distribución misma.
- ✚ Competencia desleal tomando en cuenta que viene desde la parte informal del mercado, es decir todos aquellos que distribuyen sus productos sin ningún control alguno de algún ente del estado.

Dichos patrones han provocado grandes variaciones negativas en el desarrollo normal de las PYMES así como la manera empírica en la cual se desarrollan sus actividades diarias no han permitido ampliar sus productos en el mercado tanto local como nacional.

Cabe resaltar que dichos patrones detallados anteriormente fueron obtenidos mediante la realización de encuestas y entrevistas a varias PYMES de la ciudad de Cuenca, así como de análisis obtenidos según varios entes de estado.

Mediante dichos análisis se pudieron establecer posibles causas que influyeron para que se dieran dichos patrones o tendencias encontrados previamente, tales como:

- ✚ Manejo empírico por parte de sus propietarios sin tener documentos, políticas o reglamentos que los respalden.
- ✚ Las empresas familiares son manejadas en su totalidad entre familiares lo cual imposibilita la inserción de nuevas ideas a las mismas, así como su organización misma.
- ✚ Mantener objetivos así como proyecciones únicamente de manera empírica conociéndolos únicamente el grupo familiar en el cual se desenvuelven las PYMES.
- ✚ Tener un pensamiento por parte de los propietarios de que sus empresas siguen siendo microempresas cuando las mismas se convirtieron en PYMES.
- ✚ Capacitación no dada al personal en las áreas de atención al cliente.

- ✦ Desconocimiento de nuevas políticas dadas por el estado a favor de la producción nacional.
- ✦ Inexperiencia en la aplicación de indicadores tanto financieros como no financieros.
- ✦ Inexistencia de controles que imposibilitan ver la realidad misma de las PYMES, ya que los mismos son dispuestos de manera verbal imposibilitando que los mismos sean regulados así como conocidos por el personal que labora en las mismas.
- ✦ Falta de reglamentación en la otorgación de créditos respecto a los montos así como un análisis de riesgo por la incobrabilidad de los mismos.
- ✦ Capacidad subutilizada de los bienes que mantiene la empresa minorando los niveles de producción así como de entrega de productos a los clientes.
- ✦ Poca disponibilidad de ayuda y colaboración del personal que labora en las mismas.
- ✦ No darle valor importante al personal que labora en las mismas así como incentivos que ayuden y beneficien su colaboración e incremento en la producción.

Con dichas causas obtenidas en la evolución de la presente tesis se puede plantear los siguientes pronósticos sobre los patrones o tendencias obtenidos los mismos que detallo a continuación:

- ✦ Elaboración anual del plan estratégico contribuyendo así la mejora continua de las PYMES así como su dirección y administración misma.
- ✦ Trabajar en manuales de procedimientos y políticas que contemplen segregación de funciones estableciendo su independencia en cada área de la empresa, así como control documental de las actividades que se desarrollen, permitir detectar errores los mismos que pueden ser corregidos de manera inmediata.
- ✦ Establecer un organigrama oficial que previamente contemple un análisis de segregación de funciones que ayude a cada empleado a tener claras sus actividades y las líneas de autoridad donde deben reportarse los temas a notificar.
- ✦ Mediante la aplicación continua de indicadores tanto financieros como no financieros se puede mejorar los controles tanto internos como externos que mantienen las empresas.

- ✚ Encargarse de la capacitación continua al personal de manera que al tanto de todas las políticas de la empresa así como de la mejora en la atención y cobertura de las necesidades de los clientes.
- ✚ Mantener coordinación constante de información entre los departamentos para mantener una comunicación adecuada entre ellos, obteniendo así los objetivos deseados y un mejor control de producción y comercialización de sus productos o servicios.
- ✚ Aplicación de algunos índices aplicados a la empresa Victoria Cía. Ltda. en los cuales se pudo evidenciar la manera de evaluación a algunas actividades que se desarrollan en las PYMES:

Tabla 33 Indicadores propuestos para las PYMES en la ciudad de Cuenca

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	FORMULA DEL INDICADOR
PERSPECIVA DE CLIENTES		
Participación en el Mercado	Desarrollo de productos complementarios respaldados por la buena imagen de la empresa.	Total ventas empresa / Total ventas Sector
Satisfacción cliente	Mejora en la atención al cliente cubriendo todas sus necesidades en el tiempo oportuno	Cantidad quejas recibidas / Cantidad encuestas realizadas
		Cantidad quejas resueltas / Cantidad quejas recibidas
Imagen Local	Establecer estrategias de marketing para mejorar los estándares en la producción y comercialización	Imagen positiva por visitas y controles internos / total visitas y controles periodo
Relación Clientes	Capacitación continua a los vendedores de almacenes en la atención al cliente	Total Clientes Mayoristas/Total Clientes
		Total Clientes Minoristas/Total Clientes
Nuevos clientes	Retomar clientes que no han sido visitados ofertando buenos precios así como garantías y políticas en nuestros productos	Total Clientes año p/ Total clientes año p-1
Devoluciones	Mejorar la entrega de productos garantizándolos desde que salen de la empresa evitando daños en las mismas	Valor devoluciones / ventas netas
Ventas	Sistemas de información continuos para el conocimiento constante del stock para cubrir oportunamente las necesidades de los clientes	Valor ventas año p / valor ventas año p-1
		Cantidad año p / cantidad año p-1

Incobrabilidad	Incentivos al área de ventas así como de cobranzas en el cobro oportuno y a tiempo de la cartera que mantiene la empresa	Total créditos impagos año p / Ventas Mayoristas año p
Ventas usuarios y consumidores finales	Otorgamiento de descuentos que llamen la atención a usuarios o consumidores finales	Ventas usuarios y consumidores finales año p / ventas usuarios y consumidores finales año p-1
PERSPECIVA DEL PROCESO INTERNO		
Costo Variable unitario	Control mensual de costos para con ello mejorar promociones a nuestros clientes	$(\text{Costo período p} / \text{cantidad unidades período p}) / (\text{Costo período p-1} / \text{cantidad unidades p-1})$
Entrega de plazos	Establecer tiempos oportunos en los cuales se pueda brindar mejores servicios a los clientes	Plazo promedio período p / plazo promedio período p-1
Desarrollo Proveedores	Realizar presupuestos de compras de colchones para establecer cantidades y valores que permitirán proyectarse a la empresa en su nivel de compras	Cantidad operaciones año p / cantidad operaciones año p-1
		Valor compras proveedores / Valor compras totales
Devoluciones a proveedores	Capacitación al personal de compras para la recepción de mercadería, la misma que debe ser en óptimas condiciones para evitar posibles devoluciones	Valor devoluciones a proveedores / Valor de compras Total
Stocks	Habilitar en el sistema informático en lo que respecta el control de inventarios sobre mínimos y máximo sobre el stock de mercadería	$\text{Cantidad promedio existencias} / \text{Pronóstico ventas 189 días (pauta crecimiento 10\% sobre facturación p-1)} \times 100$
Costo Materia Prima	Aprovechar los cambios políticos que se encuentran dando con respecto al cambio de la matriz productiva en los cuales se puede aprovechar mucho más el consumo de la materia prima nacional mediante la búsqueda de nuevos proveedores de la misma.	Costo materia prima promedio p / costo materia prima promedio p-1

Fuente: Empresa Victoria Cía.Ltda.

Realizado por: Diana Catalina Arce Bau

Mediante la aplicación de dichos indicadores se podrá evaluar lo niveles de satisfacción a los clientes así como el rendimiento de los procesos internos que mantiene la empresa mejorando así su productividad y comercialización en el mercado.

- ✚ Con la implementación de incentivos al personal se pretendera mejorar el nivel de calidad en atención a los clientes así como mejorar la distribución y calidad de los productos.

CONCLUSIONES

El manejo empírico utilizado en su planificación estratégica tanto en su aspecto administrativo como operativo en las PYMES de la ciudad de Cuenca ha provocado y sigue provocando que las mismas detengan su crecimiento por la falta de aplicación de ciertas estrategias así como el desconocimiento de las mismas no ha permitido la aplicación de indicadores, los mismos que como se pudo evidenciar en la aplicación misma pretende ver si se encuentran cumpliendo los objetivos y metas planteados por los propietarios de las empresas.

La aplicación del Tablero de Mando Integral desde las perspectivas de clientes como de procesos internos se pudo evidenciar que el mismo facilita el control así como mantenimiento continuo de las actividades que se desarrollan a diario en las empresas evitando así que se realicen desperdicios de recursos por la inoperancia de procesos nada operacionales.

Es así que el diseño así como levantamiento de información en la empresa Victoria Cía. Ltda. desde sus aspectos generales así como su plan estratégico hasta el diseño de indicadores da la pauta necesaria para que dicho modelo diseñado pueda ser implementado en las PYMES productoras y comercializadoras de productos para el hogar en la ciudad de Cuenca, dando la posibilidad de que se establezcan planes estratégicos documentados, los mismos que deberán ser conocidos por el personal para su mejor aplicación así como también dando la posibilidad de que las PYMES mejoren su organización y sus canales de distribución y dirección técnica.

Cabe resaltar que las PYMES siguen creciendo día a día por todos los beneficios que en la actualidad el estado se encuentra dándolos permitiendo así que dejen de ser microempresas para seguir incrementando sus capitales; así como permitir seguir mejorando y creando nuevas líneas de producción.

La satisfacción del cliente debe ser primordial para todas aquellas PYMES en las cuales es por el cliente que siguen sobreviviendo las mismas, y en muchas de las mismas se ha dejado de lado los reclamos y quejas que los clientes entregan hacia el personal que labora en las mismas sin tomar en cuenta o en el peor de los casos no dar respuesta alguna o solución ante dichos actos.

De manera general se pudo evidenciar que por ser empresas familiares las PYMES en su gran mayoría necesitan evidenciar sus planes estratégicos en documentos por escrito mas no verbales, permitiéndolos así hacer conocer a todo su grupo de trabajo sus objetivos así

como políticas y reglamentos que se mantienen en las mismas, cabe resaltar que la organización de los puestos de trabajo radica principalmente en la organización funcional y clara de las actividades a desarrollar en el diario vivir en las empresa.

BIBLIOGRAFIA

Libros consultados:

BELTRAN JARAMILLO JESUS. 2004. Indicadores de gestión. Gestión 2006. Bogotá. 42-43 pp.

BIASCA, R. 2007. Los 10 pasos para construir EL TABLERO DE COMANDO. El Cid Editor. Argentina. 36 pp.

DONNA C.S. SUMMERS. 2006. Administración de la Calidad. Pearson Educación. España.

HEREDIA, J. 2013. Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Universitat Jaume I. España. 230 pp.

JACOME H y KING K. 2013. Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. FLACSO, Sede Ecuador.pág.16.

KAPLAN, R y NORTON D. 2009. El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. España. 9 pp.

KAPLAN, R y NORTON D. 2004. Mapas Estratégicos. Gestión 2000. España. 55 pp.

NIVEN, Paul. El Cuadro de Mando Integral paso a paso.

RAMPERSAD, H. 2005. Cuadro de mando integral, personal y corporativo. McGraw-Hill. España. 392 pp.

SCALI, J y TAPIA, N. 2011. Tablero de Comando en la PYMES. Alfaomega Grupo Editor. México D.F. 261pp.

Artículos científicos

DEUSTO, H. 2004. Claves para la Implantación del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Deusto. España. 9pp.

Cubero Teodoro, 2013. Material de estudio de Auditoría de Gestión para la Universidad del Azuay, Maestría en Contabilidad y Finanzas.

Direcciones electrónicas:

<http://libroweb.alfaomega.com.mx/catalogo/tablerodecomandopymes/libreacceso>

(Consultado el 12 de febrero de 2014); libroWeb Alfaomega.

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2/> (Consultado el 11 de febrero del 2014); Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

http://www.elcomercio.com.ec/negocios/INECCenso_Economico_ECMFIL20110624_002.pdf (Consultado el 17 de mayo de 2014); Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/32@public> (Consultado el 07 de febrero del 2014); Servicio de Rentas Internas.

http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Material%20de%20charlas%20Partidas%20Contables%20segun%20NIIF (Consultado el 01 de Mayo del 2014); Superintendencia de Compañías del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1 Estudio de Campo

**ESTUDIO DE CAMPO
No. 1**

a. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

Nombre de la empresa: _____

Actividad de la empresa: _____

Ubicación: _____

Inicio de actividades: _____

Volúmenes de ventas anuales: _____

b. INFORMACIÓN DEL PERSONAL

Número total de trabajadores:

En administración: _____

En ventas minoristas: _____

En ventas mayoristas: _____

En producción: _____

Otros Número:

c. INFORMACION CLIENTES

Numero clientes mayoristas locales: _____

Numero clientes mayoristas nacionales: _____

Numero clientes minoristas: _____

c. INFORMACION DEL PLAN ESTRATÉGICO:

La empresa tiene un plan estratégico: _____

La empresa tiene objetivos: _____

Aplican indicadores de algún tipo: _____

Persona entrevistada: _____

Cargo: _____

Anexo 2 Encuesta realizada para medir la satisfacción de los clientes

ENCUESTAS REALIZADA PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES

No. _____

EMPRESA: _____

1. ¿CÓMO NOS CONOCIÓ?				
Internet	Prensa o revistas	Contactos empresariales	Amistades	Envío de información (Publicidad directa)
2. ¿UTILIZA LOS PRODUCTOS DE ESTA EMPRESA EN SU ACTIVIDAD DIARIA?				
Totalmente	Mucho	Regular	Poco	No
3. ¿CUAL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS PRODUCTOS/SERVICIOS?				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
4. ¿VOLVERÍA A SOLICITAR LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA?				
Seguro	Posiblemente	Quizás	Posiblemente no	No
5. ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE LE ATIENDE LE PROPORCIONA UN SERVICIO FIABLE Y ADECUADO A LAS NECESIDADES?				
Si siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
6. ¿QUE LE PARECE EL HORARIO DE ATENCIÓN?				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
7. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE DA IMPORTANCIA DE MANERA ADECUADA A SUS QUEJAS Y SUGERENCIAS?				
Excelentemente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
8. ¿QUE TAN RAPIDO RESPONDEMOS A SUS PROBLEMAS?				
Extremadamente Rápido	Muy Rápido	Un poco rápido	Ligeramente rápido	Nada Rápido

9. ¿RECOMENDARIA A NUESTRA EMPRESA A OTRAS PERSONAS/EMPRESAS?				
Si	Probablemente	Quizás	Es improbable	No
En el caso de que su respuesta sea NO o ES PROBABLE explique la razón:				
10. AL REALIZAR UNA LLAMADA HABITUAL, ¿CUANTO DEBE ESPERAR EN LINEA?				
MINUTOS:				
11. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción en general con la empresa en una escala de 1 a 5:				

Anexo 3 Encuesta realizada para medir como se maneja a los clientes desde la empresa

ENCUESTAS REALIZADA PARA MEDIR COMO SE MANEJA A LOS CLIENTES DESDE LA EMPRESA

No. _____

EMPRESA: _____

NOMBRE DE LA PERSONA ENCUESTADA:

CARGO:

PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
GENERALES				
1	¿Sabe quiénes son sus clientes y cuántos son?			
2	¿Escucha atentamente a todos sus clientes y se familiariza con su situación?			
3	¿Realiza con frecuencia encuestas entres sus clientes sobre sus productos y servicios?			
4	¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?			
5	¿Clasifica a sus clientes según sus necesidades?			
6	¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus clientes?			
7	¿Anticipa las necesidades de sus clientes?			
8	¿Considera a cada cliente como un socio único?			
9	¿Se procesan las reclamaciones con el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?			
10	¿Se anima a los clientes insatisfechos a notificar sus quejas?			
11	¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus clientes?			
12	¿Tiene un mostrador de atención al cliente o una central de llamadas?			
13	¿Sabe qué porcentaje de clientes da por terminada su relación con su empresa debido a que están insatisfechos?			
14	¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en su empresa?			
15	¿Ha establecido procedimientos para la resolución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?			
16	¿Mide el grado de fidelización de clientes?			
17	¿Sabe lo que cuesta perder un cliente?			
18	¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo cliente?			
19	¿Sabe qué porcentaje de pérdidas en ventas se debe a los clientes insatisfechos?			
20	¿Mantiene relaciones con sus clientes y las amplía?			

21	¿Organiza reuniones con grupos de clientes con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?			
ESTILO DE LIDERAZGO				
22	¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al cliente?			
23	¿Sabe como director cuántas quejas se reciben al año?			
24	¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un cliente satisfecho y actúan en consecuencia?			
25	¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los clientes?			
26	¿Ha pensado integrar la satisfacción del cliente en su visión de empresa?			
27	¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción de cliente?			
28	¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los clientes?			
29	¿Tienen todos los jefes encuentros regulares para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes?			
30	¿Es la satisfacción del cliente siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
31	¿Se tiene en cuenta de forma continua los deseos de los clientes cada vez que se toman decisiones?			
32	¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los clientes?			
VISION ESTRATEGICA				
33	¿Tiene una relación de negocios con todos sus clientes basada en el respeto y la confianza mutua?			
34	¿Les garantiza a todos sus clientes un grado de servicio de completa satisfacción?			
35	¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los clientes?			
36	¿Implica a sus clientes en la puesta en práctica de procesos de mejora?			
37	¿Ha desarrollado estrategias de e-business para los próximos 5 años con la intención de aumentar la satisfacción de los clientes?			
38	¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación al cliente?			
39	¿Considera la información sobre sus clientes un activo muy importante para la empresa?			
40	¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los clientes?			
PROCESOS INTERNOS				
41	¿Ha puesto en práctica un sistema de Tablero de Mando en su empresa?			

42	¿La empresa cuenta con indicador que midan la adquisición, satisfacción y rentabilidad de los clientes?			
43	¿Ha designado responsables de procesos para controlar los procesos de negocios?			
44	¿Los productos y servicios se entregan dentro del plazo previsto por el cliente?			
45	¿Se contesta el teléfono en su empresa a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?			
46	¿Se organiza los procesos de su empresa de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los clientes?			
47	¿Usa el grado de satisfacción del cliente como un indicador para el proceso de mejora?			
48	¿Mide la satisfacción de sus clientes externos?			
49	¿Garantiza la calidad de los productos que ofrecen los departamentos de apoyo de su empresa?			
50	¿Transforma las necesidades de los clientes en productos y mejora de procesos y en el desarrollo de nuevos productos y servicios?			
51	¿Se ajusta el teléfono, el fax, internet y otras herramientas a los métodos de comunicación que prefieren los clientes?			
52	¿Implica a sus clientes en el desarrollo de nuevos productos y servicios?			
53	¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los clientes?			
54	¿Tiene su personal de ventas libertad para gastar lo necesario a la hora de resolver un problema cometido con un cliente?			
RECURSOS HUMANOS				
55	¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción del cliente?			
56	¿Recibe su personal de ventas formación sobre orientación al cliente al menos un par de semanas al año?			
57	¿Están los intereses de sus empleados y los de sus clientes relacionados?			
58	¿En su empresa existe un programa de formación inicial a los nuevos empleados en el cual se le forme en la importancia de la orientación al cliente?			
59	¿Tienen libertad de actuación su personal de atención al cliente a la hora de satisfacer a los clientes?			
60	¿El personal de ventas recibe incentivos por la buena atención que den a sus clientes?			
AREAS DE ATENCIÓN				
61	¿Existe compromiso en la alta dirección para implantar el cambio?			
62	¿Son consientes aquellas personas que están implicadas de que el cambio es crucial para la supervivencia de la empresa y se dan cuenta de su utilidad?			

63	¿Se toma en cuenta la implicación de todas las personas clave en el proceso de toma de decisiones?			
64	¿Se ha prestado interés especial en desarrollar las habilidades que van a necesitar los empleados?			
65	¿Se ha elaborado un diagnostico actual de su empresa?			
66	¿Hay necesidad suficiente para introducir el cambio?			
67	¿Saben los empleados de los cambios que se van a dar?			
68	¿Está dispuesto a cambiar las personas suficientes?			
69	¿Prestará atención suficiente a aquellas personas que se sientan víctimas del cambio?			
70	¿Prestará atención suficiente a aquellas personas que se resistan al cambio y analizara su situación actual en la empresa?			

Anexo 4 Encuesta realizada para medir la satisfacción de los empleados de ventas

ENCUESTAS REALIZADAS PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS DE VENTAS

No. _____

EMPRESA: _____

PREGUNTAS		SI	ALGO	NO
1	Mi trabajo implica realizar tareas variadas			
2	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades			
3	Mi trabajo me exige ser creativo			
4	En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto			
5	La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades			
6	En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo			
7	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo			
8	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio			
9	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo			
10	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral			
11	No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo			
12	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo			
13	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás			
14	En este puesto laboral cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas			
15	¿Se contesta el teléfono en su empresa a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?			
16	¿Las quejas recibidas por usted por parte de nuestros clientes son atendidas a la brevedad posible?			
17	Mis jefes/supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz			
18	Los jefes/supervisores del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal			
19	Entre los jefes/supervisores y el personal existe una comunicación fluida			
20	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia			
21	Entre los compañeros hay apoyo y ayuda			
22	Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo			
23	Logro los objetivos de mi trabajo			
24	Estoy dispuesto(a) a ocuparme de funciones no requeridas por la organización, pero que pueden mejorar su imagen global			
25	Tengo mucho trabajo que hacer			
26	Necesito trabajar muy duro para terminar mi trabajo			
27	Tengo trabajo atrasado			
28	Descubro nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo, así como genero ideas innovadoras			
29	.Estoy entusiasmado con mi trabajo			

30	Me siento feliz y lleno de energía cuando estoy absorto en mi trabajo			
31	Me comprometo demasiado con mi trabajo, hago más de lo que puedo			
32	Estoy muy interesado en lo que los demás piensan			
33	Cuando alguien elogia a mi organización, lo siento como un cumplido personal			
34	La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores			
35	La empresa me brinda un ambiente de trabajo propicio para realizar mis funciones			
36	La institución tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados			
37	Tengo influencia en la toma de decisiones			
38	Trabajando duro creo tener la posibilidad de progresar en la empresa			