



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

**Propuesta de Planeación Estratégica y Modelo de
Indicadores de Desempeño para Pequeñas y Medianas
empresas de asesoría contable y tributaria en la ciudad de
Quito, Ecuador. Empresa de servicios contables y
tributarios “Multiservicios J&J”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

BYRON RICARDO VÁZQUEZ SÁNCHEZ

Director:

PhD. IVÁN RODRIGO CORONEL

CUENCA, ECUADOR

2018

DEDICATORIA

Con orgullo y sinceridad dedico a mis padres Amalia Sánchez y Ángel Vázquez, quienes siempre estuvieron en todo momento apoyándome a cumplir con mi sueño de ser un ingeniero. A mi hermana Isabel Vázquez por su apoyo para superar toda adversidad en mi vida de estudiante. Finalmente, a mi abuelita Rosa Cusco que en paz descanse y a mi Tío Julio Sánchez, quienes siempre estuvieron apoyándome en cada paso de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores de la Universidad del Azuay, en especial al Ing. Iván Rodrigo Coronel, quien desde el principio de mi vida universitaria fue un ejemplo a seguir como persona y profesional, gracias por compartir sus conocimientos con dedicación y paciencia, porque sin ellos no hubiera logrado desarrollar actitudes y aptitudes que hoy en día me sirven de gran ayuda en el ámbito laboral.

Agradezco también al Gerente propietario y su personal completo de la Empresa Multiservicios J&J, quienes me brindaron todo su apoyo para la investigación, desarrollo y aplicación práctica del presente trabajo de titulación, gracias por su confianza y que la presente propuesta y modelo se hagan realidad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
ANTECEDENTES	12
JUSTIFICACIÓN	13
CAPÍTULO 1	15
ESTADO DEL ARTE	15
1.1 Planeación Estratégica en el ámbito mundial	15
1.1.1 Planeación Estratégica en el Ecuador	15
1.2 Estado actual de la industria ecuatoriana de servicios	16
1.2.1 Las PYMES en el Ecuador	17
1.2.2 Las empresas de Servicios Contables y Tributarios	19
1.3 Importancia de los Indicadores de Desempeño, como instrumento para medición del cumplimiento de objetivos	21
1.4 Modelo COBIT	22
1.4.1 Principios del COBIT	22
1.4.2 Dominio 4: Supervisar, Evaluar y Valorar	24
CAPÍTULO 2	25
DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
2.1 Planeación Estratégica	25

2.1.1 Definición	25
2.1.2 Componentes del proceso de Planeación Estratégica	26
2.2. Estructuración de la Propuesta de la Planeación Estratégica.....	28
2.2.2 Valores Estratégicos	38
2.2.3 Visión	42
2.2.4 Misión	45
2.2.5 Estrategia Empresarial.....	47
2.2.6 Temas Estratégicos	51
2.2.7 Asuntos Estratégicos	56
2.2.8 Objetivos Estratégicos	63
2.2.9 Indicadores Claves de Desempeño.....	67
.....	73
2.2.10. Plan Estratégico	75
2.2.11 Objetivos a Corto Plazo	78
2.2.12 Planes Operativos Anuales	81
CAPÍTULO 3.....	84
MODELO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	84
3.1 Indicadores de Desempeño	84
3.1.1 Definición	84
3.1.2 Tipos de Indicadores de Desempeño	85
3.2 Construcción de Indicadores de Desempeño	87
3.2.1 Conocimiento del Direccionamiento Estratégico y Planificación Estratégica	88
3.2.2 Áreas de Medición.....	89
3.2.3 Caracterización de los Indicadores.....	92
3.2.4 Validación	97
3.2.5 Recopilación de datos	99
3.2.6 Establecimiento de metas	100
3.2.7 Fuentes o medios de verificación de datos.....	100
3.2.8 Supuestos	102
3.2.9 Evaluación	103
3.2.10 Comunicación e información del desempeño logrado	104

CAPÍTULO 4	112
VALIDACIÓN DE LA “PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO”	112
4.1 Nombre y descripción de la organización.....	112
4.1.1 Productos principales.....	112
4.2 Validación de la propuesta.....	113
4.2.1 Objetivos de la validación.....	114
4.2.2 Establecimiento de criterios para validación	114
4.2.3 Evaluación de resultados.....	121
4.2.4 Informe de la validación	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
Conclusiones:.....	125
Recomendaciones:	127
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de empresas por sector económico.	16
Figura 2: Estructura de empresas según su tamaño, año 2016.	18
Figura 3: Elementos de la dirección y planificación estratégica.	26
Figura 5: El Direccionamiento estratégico define el rumbo de la organización.....	27
Figura 6: Estructura y distribución de Subdominios.	30
Figura 7: Cadena de valor de servicios.	51
Figura 8: Mapa de procesos según su naturaleza.....	52
Figura 9: Relaciones de Causa-Efecto entre los temas estratégicos.	70
Figura 10: Formato para elaboración de un Mapa Estratégico.	71
Figura 11: Formato para la elaboración de un Tablero de Control.....	72
Figura 12: Formato para la elaboración del Plan Estratégico.	76
Figura 13: Niveles organizacionales y tipos de indicadores.	87
Figura 14: Pasos a seguir para la construcción de indicadores.....	87
Figura 15: La medición del desempeño es parte del largo proceso de la planeación estratégica.....	88
Figura 16: Tipos de resultados.....	93
Figura 17: Validación de la propuesta.	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de empresas registradas en el Ecuador.	17
Tabla 2: Variables de clasificación: tamaño de empresas.....	17
Tabla 3: Herramienta de diagnóstico para micro y pequeñas empresas.	31
Tabla 4: Matriz de definición de valores estratégicos.....	40
Tabla 5: Matriz de definición del orden de importancia de los factores estratégicos.	49
Tabla 6: Temas estratégicos.....	53
Tabla 7: Matriz para identificación y definición de los temas estratégicos.	54
Tabla 8: Matriz de identificación de asuntos estratégicos.	57
Tabla 9: Matriz de confrontación.....	58
Tabla 10: Estrategias de valor.....	59
Tabla 11: Objetivos estratégicos.....	63
Tabla 12: Metas corporativas de COBIT 5, satisfacer las partes interesadas.	64
Tabla 13: Formato para registrar KPI.	68
Tabla 14: Formato para la elaboración de Objetivos a Corto Plazo.	79
Tabla 15: Formato para la elaboración de Plan Operativo Anual.....	81
Tabla 16: Matriz Check List.	88
Tabla 17: Formato para identificación de áreas de medición.	89
Tabla 18: Ficha de caracterización de indicadores.	92
Tabla 19: Criterios de validación.....	97
Tabla 20: Cuestionario de validación.....	98
Tabla 21: Formato para establecer metas.....	100
Tabla 22: Formato para establecer fuentes de verificación de datos.	101
Tabla 23: Formato para establecer supuestos.	102
Tabla 24: Formato para evaluar resultados obtenidos.	103
Tabla 25: Criterios para validación de la propuesta.....	114
Tabla 26: Cuestionario de resultados.....	117
Tabla 27: Matriz de resultados.....	120
Tabla 28: Formato para evaluar resultados.....	121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Empresas que ofrecen servicios contables y tributarios en la ciudad de Quito.....	129
Anexo 2: Estándares y Marcos de referencia que incorpora COBIT 5	130
Anexo 3: Cuestionario para Análisis situacional.....	130
Anexo 4: Calificación de cada pregunta del cuestionario.	157
Anexo 5: Cartera de clientes de la empresa Multiservicios J&J.	159

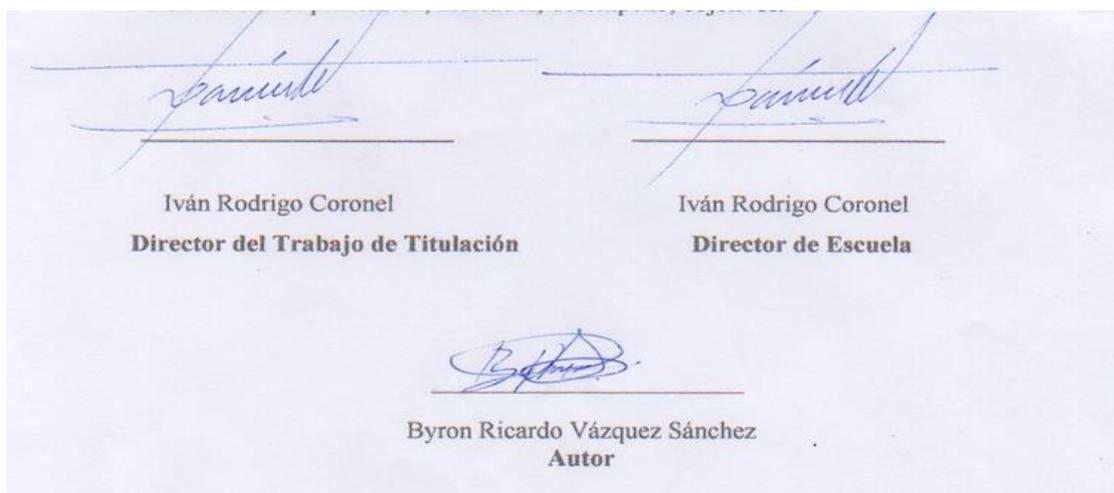
**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE
INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DE ASESORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA EN LA CIUDAD
DE QUITO, ECUADOR.**

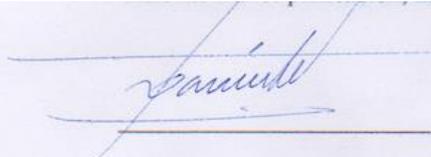
RESUMEN

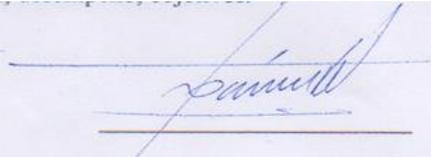
El presente trabajo de titulación es una propuesta de planeación estratégica dirigida a pequeñas y medianas empresas de asesoría contable y tributaria en la ciudad de Quito, complementada con un modelo de indicadores de desempeño aplicables a cualquier tipo de empresas. En el desarrollo del trabajo fue necesario conocer y establecer herramientas que se ajusten y faciliten su aplicación a este tipo de empresas.

Para garantizar el desarrollo de una planeación estratégica correcta y formal, se realizó una aplicación práctica de la propuesta y modelo, permitiendo obtener resultados muy favorables que permitieron validar el trabajo.

Palabras clave: planeación, indicador, desempeño, objetivos.




Iván Rodrigo Coronel
Director del Trabajo de Titulación


Iván Rodrigo Coronel
Director de Escuela


Byron Ricardo Vázquez Sánchez
Autor

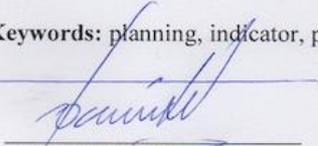
ABSTRACT

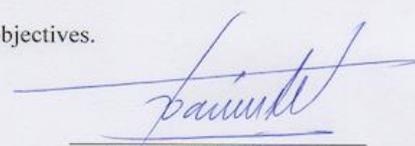
PROPOSAL OF STRATEGIC PLANNING AND MODEL OF PERFORMANCE INDICATORS FOR SMALL AND MEDIUM ACCOUNTING AND TAX ADVISORY COMPANIES IN QUITO, ECUADOR.

ABSTRACT

The present degree work was a proposal of strategic planning directed to small and medium companies of accounting and tax advisory in Quito. It was complemented with a model of performance indicators applicable to any type of company. In the development of this work it was necessary to know and establish tools that could adjust and facilitate their application to this type of companies. Practical applications of the proposal and the model were made to guarantee the development of a correct and formal strategic planning. This allowed to obtain very favorable results that allowed to validate the work.

Keywords: planning, indicator, performance, objectives.


Iván Rodrigo Coronel
Thesis Director


Iván Rodrigo Coronel
Faculty Director


Byron Ricardo Vázquez Sánchez
Author


Universidad del Azuay
E.P.S. Idiomas


Translated by
Ing. Paul Arpi

Vázquez Sánchez Byron Ricardo

Trabajo de Graduación

Ing. Iván Rodrigo Coronel

2018

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE
INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DE ASESORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA EN LA CIUDAD
DE QUITO, ECUADOR.**

ANTECEDENTES

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (PYME) del país, realizan una planeación estratégica de forma intuitiva y muy pocas veces de manera formal; debemos tener en cuenta que será la planeación estratégica la que trace la ruta de su accionar hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Las PYME de asesoría contable y tributaria, ubicadas en la ciudad de Quito, presentan un inconveniente particular: no cuentan con una metodología de proyección exclusiva, que se ajuste a empresas de su tipo y permita el correcto desarrollo de una planeación estratégica formal.

Otra problemática que se deriva de la falta planeación estratégica en las empresas es el incumplimiento de sus objetivos en los plazos acordados, debido a que, al realizar una planeación estratégica de manera intuitiva, no se toman en cuenta diversos aspectos controlables y no controlables por parte de estas compañías que a futuro puedan llegar a afectar al crecimiento empresarial.

Un problema recurrente en las PYME que brindan estos servicios u otros semejantes, es la escasa predisposición al cambio y la inaccesibilidad a las sugerencias. Esto muchas veces se debe a que la empresa está iniciando, en las primeras etapas de crecimiento, o que la mayoría de estas compañías son dirigidas directamente por los dueños o personas cercanas a ellos. Muchas veces quienes están a cargo no poseen conocimientos técnicos por lo que, sus formas de administrar o gestionar los

negocios, son empíricas. Esto interfiere en el correcto desenvolvimiento corporativo en general, que permita crecer a la empresa, lejos de intereses personales. Por otra parte, la mayoría de estas empresas no utilizan indicadores de desempeño que permitan hacer un seguimiento y una evaluación en el cumplimiento de sus objetivos y operaciones.

JUSTIFICACIÓN

En el mundo competitivo de hoy, es cada vez más difícil apostar contra las nuevas estrategias empresariales, es necesario un esfuerzo por parte de la empresa para alcanzar sus objetivos y lograr una organización eficiente, que a futuro la lleven a convertirse en una Gran Empresa dentro del medio. Es ahí donde la planeación estratégica juega un papel importante dentro la empresa para plantear objetivos y desarrollar las estrategias para alcanzarlos.

Las Pequeñas y Medianas Empresas de asesoría contable y tributaria hasta el término del 2017, no contaban con una metodología que les permita desarrollar una planeación estratégica formal y aprovechar sus ventajas. Consciente de esta realidad se propone la implementación de una propuesta exclusiva para empresas de esta índole.

La presente propuesta es amigable con el entorno, pero al mismo tiempo eficaz con su finalidad. Ésta, toma en cuenta las características de la empresa y la realidad social y económica en la que cohabita, este rasgo será un factor relevante y distintivo para una aplicación exitosa de la propuesta. La propuesta se enfocará en las empresas ubicadas en la ciudad de Quito, debido que existe una gran concentración de éstas en comparación con las demás ciudades del país.

Adjunto a la propuesta de planeación estratégica, se elaborará un modelo de construcción de indicadores de desempeño para garantizar el éxito en el cumplimiento de los objetivos en los plazos acordados, además permitirá dar seguimiento y control de todas las actividades que se realicen dentro y fuera de las

empresas. A esto se suma que el modelo puede servir de guía para construir indicadores de desempeño para cualquier tipo de empresas.

CAPÍTULO 1

ESTADO DEL ARTE

1.1 Planeación Estratégica en el ámbito mundial

“Los avances tecnológicos, la proliferación de sistemas automatizados y la globalización económica provocan un desaforada competencia que exige a las empresas establecer mecanismos para asegurar su éxito y sobrevivencia” (Münch Galindo, 2008).

Hoy en día, la planeación estratégica juega un papel importante en las organizaciones privadas y públicas de todo el mundo. La profesora y conferencista mexicana Lourdes Münch Galindo afirma que: “..., gran parte del éxito de cualquier organización depende de su capacidad de plantear escenarios futuros, adaptarse al entorno y definir estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos”. (Münch Galindo, 2008)

Es verdad que la planeación estratégica se ha venido aplicando en cualquier tipo de organizaciones públicas o privadas, sin importar el tamaño de éstas; la planeación estratégica les ha permitido ser proactivas en vez de reactivas, debido a que en un mundo competitivo y cambiante se ha convertido en la mejor opción a adoptar para conseguir el cumplimiento de los objetivos planteados por éstas, y por consiguiente alcanzar el éxito empresarial.

De hecho, la gran mayoría de empresas privadas de renombre mundial utilizan esta herramienta con excelentes resultados, por ejemplo: Toyota, Coca-Cola, Ford, etc. Incluso se ha vuelto indispensable en el sector público de varios países del mundo y Ecuador no es la excepción.

1.1.1 Planeación Estratégica en el Ecuador

La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana según la publicación de Alfonso Troya Jaramillo, creador del Área de Gestión en la Universidad Andina Simón

Bolívar, deviene: “La Planeación Estratégica (PE) viene siendo utilizada cada vez con más intensidad por el conjunto de instituciones del país, sean oficinas de gobierno, ONG o empresas”. Esto indica claramente que en el Ecuador la planeación estratégica ya se realiza en la mayoría de las organizaciones públicas o privadas.

Sin embargo, el autor también contempla un escenario, en el que la empresa ecuatoriana y las de otros países de la región, fallan en la ejecución de sus planes estratégicos, debido a que carecen de la actitud, conocimientos y/o herramientas para llevar a cabo dicha planeación, sin dejar de lado que las costumbres y la cultura del país y la región, influyen en el éxito de ésta.

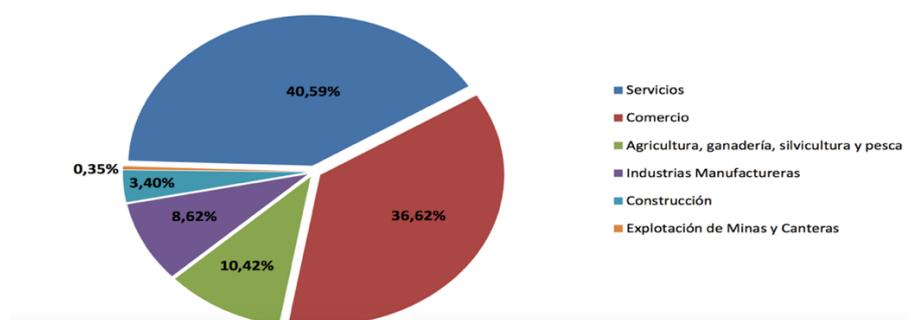
Ahora bien, aunque anteriormente se cita que la mayoría de las organizaciones del país realizan una planeación, de manera formal o intuitiva, no existe un número detallado de las organizaciones que hacen uso de esta herramienta de gestión.

1.2 Estado actual de la industria ecuatoriana de servicios

En Ecuador, el Directorio de Empresas y Establecimientos ubica a los Servicios entre uno de los cinco sectores económicos del país; dentro de este sector se agrupan las siguientes actividades económicas: suministro de energías, distribución de agua, construcción, transporte, alojamiento, información, financieras, inmobiliarias, científicas técnicas, administrativas, salud, artes y otros servicios.

A continuación, se muestra el porcentaje los cinco sectores económicos del país y el número de empresas registradas:

Figura 1: Estructura de empresas por sector económico.



Fuente: Instituto nacional de estadística y censos, 2016.

Tabla 1: Número de empresas registradas en el Ecuador.

Sector Económico 2016	No. Empresas	Porcentaje
Servicios	342.488	40,59%
Comercio	308.956	36,62%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	87.926	10,42%
Industrias Manufactureras	72.735	8,62%
Construcción	28.678	3,40%
Explotación de Minas y Canteras	2.962	0,35%
Total	843.745	100,00%

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos, 2016.

1.2.1 Las PYMES en el Ecuador

El Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) denomina a las PYME como: "..., conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas".

A continuación, se presenta las variables de clasificación de empresas en el Ecuador, donde se define como (V) al volumen de ventas anuales y (P) el número de personas ocupadas.

Tabla 2: Variables de clasificación: tamaño de empresas.

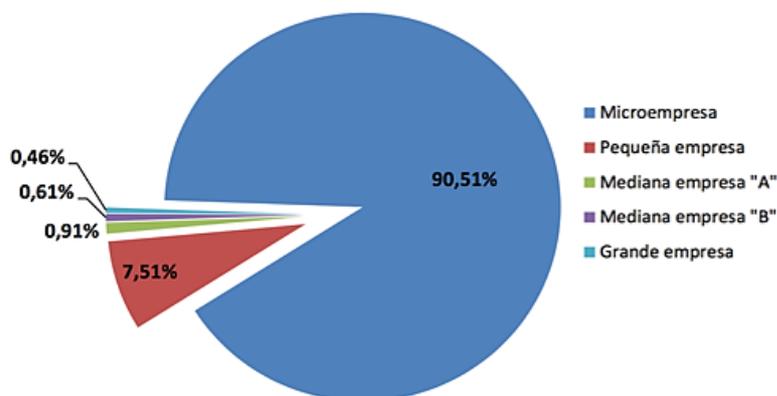
Grande:	• V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
Mediana "B":	• V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
Mediana "A"	• V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
Pequeña:	• V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
Microempresa:	• V: menor o igual a \$100.000. P: 1 a 9.

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos, 2016.

En el país las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes: comercio al por mayor y al por menor, agricultura, industrias manufactureras, construcción, transporte, bienes inmuebles, servicios prestados a las empresas, servicios comunes, sociales y personales.

La importancia de las PYMES en los diferentes sectores económicos del país constituye la base del desarrollo social de este, debido a que generan riqueza y empleo, y con ello dinamizan la economía y aumentan el crecimiento socio-económico. Para dimensionar el número de organizaciones reconocidas como PYMES en el país, se muestra a continuación una gráfica con el porcentaje y en el número de estas.

Figura 2: Estructura de empresas según su tamaño, año 2016.



Tamaño de Empresa 2016	No. Empresas	Porcentaje
Microempresa	763.636	90,51%
Pequeña empresa	63.400	7,51%
Mediana empresa "A"	7.703	0,91%
Mediana empresa "B"	5.143	0,61%
Grande empresa	3.863	0,46%
Total	843.745	100,00%

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos, 2016

Con estos porcentajes no hay discusión de que las PYME, son actores fundamentales para el desarrollo general del país.

1.2.2 Las empresas de Servicios Contables y Tributarios

Antes de entrar en materia de análisis sobre las empresas de servicios contables y tributarios, es necesario conocer varios conceptos.

Contabilidad. - Es la disciplina que se encarga de determinar, medir y cuantificar los factores de riqueza de las empresas, con el fin de servir para la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada.

Tributación. - Consiste en realizar las aportaciones que exige el Estado para la financiación de las necesidades colectivas de orden público.

Las empresas de asesoría contable y tributaria están orientadas a: la asistencia de personas naturales o jurídicas, la búsqueda de soluciones a problemas empresariales, apoyar en la toma de decisiones con respecto a la administración de estas, etc., además de brindar respaldo y seguridad a las empresas con una correcta determinación de sus impuestos y demás obligaciones tributarias; esto último dependerá de las políticas legales y tributarias que rigen en cada país.

En la actualidad, la contabilidad ha cobrado una vital importancia, debido que ningún comercio, negocio o empresa puede existir sin llevar registros y controles de sus actividades diarias en relación a sus finanzas.

1.2.2.1 Las empresas de Servicios Contables y Tributarios en el Ecuador

“En el Ecuador los servicios de asesoramiento contable y tributario al igual que en otros países, ha tenido que sujetarse a normas y reglamentos que se han establecido por los diferentes organismos de control y regulación” (Tandazo Celi, 2012).

Entre los principales organismos de control y regularización están: La Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos y Seguros, Servicios de Rentas Internas.

La asesoría contable y tributaria en el Ecuador, de acuerdo con el Reglamento de la Ley de Consultoría se encuentra catalogado como un servicio especializado; según el Art.1 “Se entiende por consultoría, a la prestación de servicios profesiones especializados que tenga por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. También comprende la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, administración, auditoria e investigación”.

La Consultoría según la misma ley en el Art.3 “Será ejercida solo por: Personas naturales nacionales o extranjeras con título profesional conferido por una Institución de Educación Superior nacional o extranjera debidamente legalizado, compañías consultoras nacionales y extranjeras que cumplan con los requisitos que demanda la Ley de Compañías, universidades, escuelas politécnicas de igual forma reconocidas por la Ley Orgánica de Educación Superior, además de organismos y entidades públicas debidamente autorizados por la ley”.

Los principales servicios de estas empresas son los siguientes:

Elaboración de estados financieros:

- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo
- Balance General

Declaraciones de Impuestos:

- Impuesto a la Renta
- Impuestos a Consumos especiales
- Retenciones

Anexos Transaccionales

Anexos Tributarios

Control de Activos

Control de Inventarios

Obligaciones Laborales, Administrativas.

Ahora bien, como la presente propuesta está dirigida a las PYMES que ofrecen servicios de asesoría contable y tributaria en la ciudad de Quito, vale destacar que según información de la Superintendencia de Compañías sólo en dicha ciudad hay alrededor de 200 empresas (ver Anexo1) que ofrecen servicios de asesoría contable y tributaria, sin dejar de lado al gran número de profesionales del área contable, contadores públicos auditores e ingenieros comerciales, que prestan sus servicios privados. Esta cifra revela un número importante de empresas de este tipo, a las cuales va dirigida la propuesta.

1.3 Importancia de los Indicadores de Desempeño, como instrumento para medición del cumplimiento de objetivos

“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio”. Lord Kelvin

La medición se ha vuelto indispensable en varios aspectos de la vida del ser humano; atletas, empresarios y políticos, miden minuciosamente sus logros y desempeños alcanzados para mejorar día a día. Por lo que las organizaciones no pueden dejar de lado este aspecto. Amado Salgueiro en su libro *Indicadores de Gestión*, toma como referencia a Peter Drucker, considerado el gurú de la dirección administrativa, para manifestar lo siguiente: “pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones” y resalta que la medición es “... la parcela más débil dentro del campo de la gestión”. (Salgueiro, 2001)

Los indicadores de desempeño o gestión en una organización son de suma importancia, porque mide y controla los procesos de planificación o estratégicos (definición de objetivos, metas, políticas), procesos internos (planificar la producción, optimizar los recursos, inventarios, etc.) y procesos de apoyo o soporte (recursos humanos, compras, desarrollo tecnológico). Esto permite a las organizaciones estar atentas y tomar decisiones en el caso que sus objetivos

planteados no se cumplan en los plazos acordados, o estén desviándose de su cometido.

Por lo tanto, es vital definir los indicadores que mejor se ajusten a las necesidades de las empresas, por esto, más adelante en un capítulo destinado a este tema, se desarrollará a fondo la definición y los pasos a seguir para la construcción de indicadores de desempeño.

1.4 Modelo COBIT

COBIT 5 (Control Objectives for Information and related Technology) es un marco de referencia de negocios para el Gobierno y la Gestión de las Tecnologías de la Información (TI) de una empresa. Este modelo es genérico y útil para empresas de todos los tamaños, tanto comerciales, como sin fines de lucro o del sector público. COBIT 5 servirá de gran ayuda para la presente propuesta, debido que por medio de algunos de sus lineamientos permitirá definir y alcanzar los objetivos de las empresas, logrando de este modo satisfacer las necesidades de cada una de las partes interesadas de la empresa.

1.4.1 Principios del COBIT

COBIT 5 se basa en cinco principios para el gobierno y la gestión de las TI empresariales, a continuación, se describe brevemente cada uno de estos principios.

- **Satisfacer las necesidades de las partes interesadas:** Crear valor para cada una de las partes interesadas de la empresa, esta creación de valor significa conseguir beneficios a un costo óptimo de los recursos mientras se optimiza el riesgo.
- **Cubrir la empresa de extremo a extremo:** Integrar el gobierno y la gestión de TI fácilmente en la dirección y administración general de las empresas, con el fin de cubrir todas las funciones y procesos necesarios para gobernar y

gestionar la información corporativa y las tecnologías relacionadas como cualquier otro activo de una empresa, y no como un costo.

- **Aplicar un marco de referencia único integrado:** Se alinea con otros estándares y marcos de referencia relevantes (Ver Anexo 2) lo que permite usarlo como un marco integrador general de gestión y gobierno en cualquier tipo de empresas.
- **Hacer posible un enfoque holístico:** implementar un sistema de gobierno y gestión total para las TI de las empresas, mediante un conjunto de catalizadores, que en líneas generales se definen como cualquier cosa que pueda ayudar a conseguir las metas de una empresa.
- **Separar el Gobierno de la Gestión:** establecer claramente la diferencia entre estas dos disciplinas que engloban diferentes tipos de actividades y estructuras organizativas y sirven a diferentes propósitos. Según la guía de COBIT 5 se establece las siguientes distinciones entre estas disciplinas.

Gobierno

El Gobierno asegura que se evalúan las necesidades, condiciones y opciones de las partes interesadas para determinar que se alcanzan las metas corporativas equilibradas y acordadas; estableciendo la dirección a través de la priorización y la toma de decisiones; y midiendo el rendimiento y el cumplimiento respecto a la dirección y metas acordadas.

Gestión

La Gestión planifica, construye, ejecuta y controla actividades alineadas con la dirección establecida por el cuerpo de gobierno para alcanzar las metas empresariales.

Finalmente, estos cinco principios permiten a la empresa construir un marco de gestión de gobierno y gestión efectiva para alcanzar sus objetivos y por consecuencia satisfacer las necesidades de cada una de las partes interesadas de ésta.

1.4.2 Dominio 4: Supervisar, Evaluar y Valorar

La estructura del modelo de referencia de procesos, COBIT 5, se divide en cinco dominios, uno correspondiente a los procesos de Gobierno y los cuatro restantes a los procesos de Gestión, estos cuatro dominios son agrupaciones de varios procesos en relación con las áreas de planificar, construir, ejecutar y supervisar. Para la presente propuesta se tomará en cuenta como una referencia el Dominio 4 perteneciente a los procesos de Gestión.

El dominio: Supervisar, Evaluar y Valorar (Monitor, Evaluate and Assess, MEA) contiene tres procesos que son los siguientes:

- MEA01 Supervisar, Evaluar y Valorar Rendimiento y Conformidad:
- MEA02 Supervisar, Evaluar y Valorar el Sistema de Control Interno:
- MEA03 Supervisar, Evaluar y Valor la Conformidad con los Requerimientos Externos.

Con este dominio se busca que la totalidad de los procesos de gestión sean evaluados regularmente en el tiempo para verificar su calidad y suficiencia en cuanto a los requerimientos de rendimiento, control, y conformidad.

Para más información e inquietudes en relación a este marco de trabajo COBIT 5 se recomienda visitar la página oficial a continuación:
<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-spanish.aspx>

Finalmente, una vez descritos brevemente los principios en los que se basan y regulan el modelo COBIT 5 y el Dominio cuatro, estos servirán de referencia en la estructuración de la propuesta de planeación estratégica en los aspectos de creación de valor y control de los objetivos, con el propósito de que la propuesta cumpla con ciertos lineamientos que le permitirán ser auditados por organismos relacionados a la gestión empresarial o de negocios.

CAPÍTULO 2

DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Planeación Estratégica

El Capítulo 1, trata sobre la importancia de la planeación estratégica y de su uso imprescindible para el éxito de cualquier organización pública o privada. Con el fin de comprender mejor esta terminología y su papel en el medio empresarial se incluye la definición de la experta mexicana Lourdes Münch.

2.1.1 Definición

Para una mejor comprensión, Lourdes Münch define la planeación estratégica o de negocios de la siguiente manera:

“Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (Münch Galindo, 2008)

Las aseveraciones de Münch nos acercan aún más a la idea de que la planeación estratégica es el mejor camino para lograr una exitosa posición a futuro en un sector económico complejo, generando valor a sus partes interesadas a través de la minimización de riesgos y optimización de recursos.

Entre las ventajas de la planeación estratégica encontramos las siguientes:

- Define el rumbo de las organizaciones, hacia donde quieren llegar.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en un futuro.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha las oportunidades que se presenten.

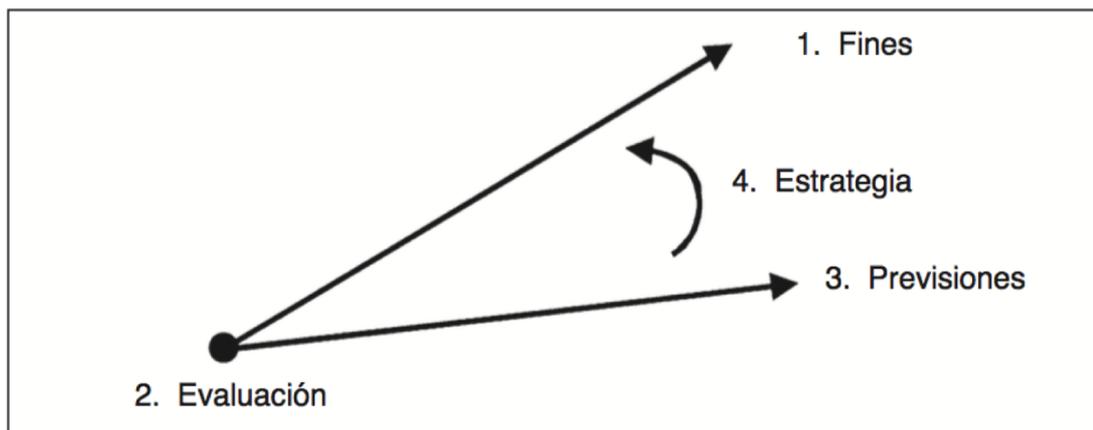
- Promueve a las organizaciones ser proactivas y no reactivas.
- Compromiso y sentido de pertenencia de todos los trabajadores.
- Optimización del tiempo y recursos en todos los niveles de la organización.

2.1.2 Componentes del proceso de Planeación Estratégica

Los componentes de un proceso de planeación estratégica generalmente son: El direccionamiento estratégico y La planificación (largo y corto plazo).

La Dirección y Planificación Estratégica son conceptos muy importantes y la mejor manera de conocer estos dos elementos es mediante la representación gráfica del modelo desarrollado por la empresa consultora Stanford Research Institute.

Figura 3: Elementos de la dirección y planificación estratégica.



Fuente: Andrés Romero, Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones, 2004.

Elaborado por: Stanford Research Institute.

El modelo refleja: el vector de los fines (lo que se quiere lograr), el vértice de la evaluación (la posición competitiva en relación con la competencia), el vector de las previsiones (qué esperamos que suceda), el arco de las estrategias (qué tenemos que hacer) (Romero, 2004).

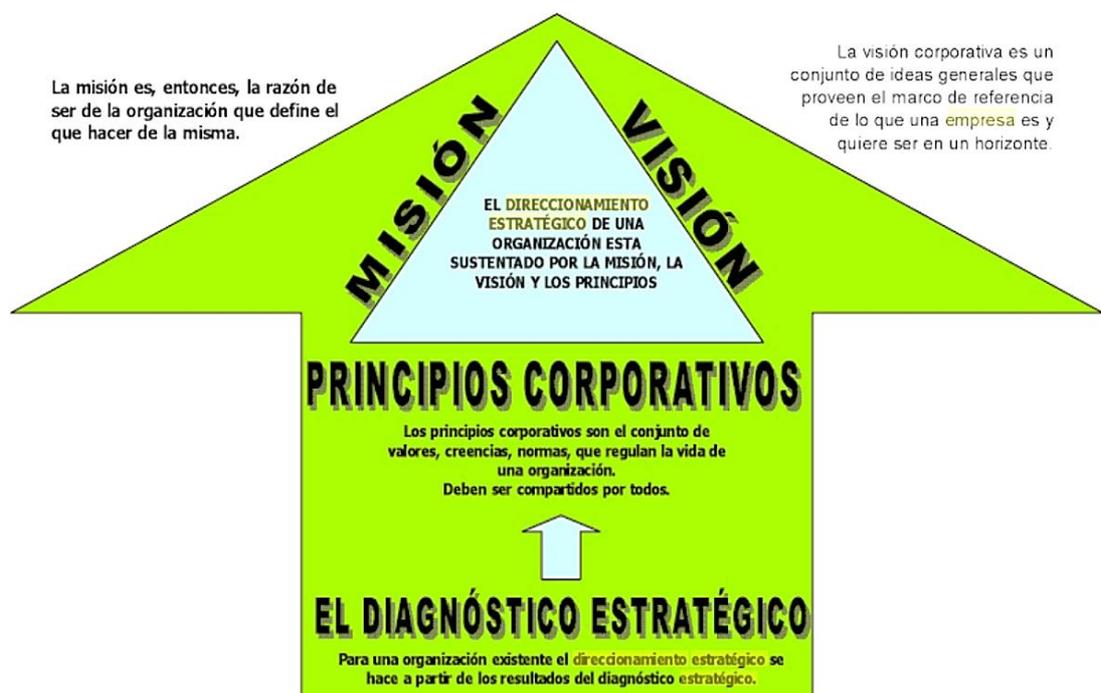
El modelo representa claramente lo que significa la planeación estratégica y sus componentes que serán desarrollados en los puntos siguientes.

2.1.2.1 Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico es un instrumento metodológico que sirve para dirigir el futuro de la organización, es decir, lo que espera lograr una organización en un periodo de tiempo dado, mediante el apoyo y el compromiso de toda la organización, desde el personal de planta hasta la alta dirección; esta última es la responsable de llevar a cabo dicho direccionamiento, además de ser la base de la planeación a largo y corto plazo.

Los elementos que conforman el direccionamiento estratégico son los siguientes: Valores Estratégicos, Visión, Misión y Estrategia Empresarial.

Figura 4: El Direccionamiento estratégico define el rumbo de la organización.



Fuente: Jairo Amaya, Gerencia: Planeación y Estrategia, (2005)

2.1.2.2 Planificación a largo plazo

La planificación a largo plazo es el resultado del proceso de direccionamiento estratégico, es decir traduce la misión, visión y estrategia empresarial en planes y programas que permitirán alcanzar posiciones futuras establecidas por parte de las organizaciones en un plazo mayor a tres años.

Podemos entender a la planificación a largo plazo como el:

“Proceso integral de transformación del direccionamiento estratégico de la organización, es decir, de sus valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, en resultados tangibles a largo plazo” (Coronel I. R., 2017)

Los elementos que forman parte de la planificación a largo plazo son los siguientes: Temas estratégicos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño y plan estratégico. Estos elementos serán desarrollados en el transcurso del capítulo presente.

2.1.2.3 Planificación a corto plazo

La planificación a corto plazo es una desagregación de la planificación a largo plazo. A través de la planificación a corto plazo se observa la compatibilidad de los resultados con la planificación a largo plazo, además de ser la planificación a corto plazo, el medio para implementar un plan estratégico.

Se entiende como planeación a corto plazo al: “Proceso operativo que plantea mecanismos e instrumentos de aplicación práctica y seguimiento de la planificación a largo plazo, en un horizonte comúnmente anual” (Coronel I. R., 2017). En este componente de la planificación se determinan los objetivos a corto plazo o resultados medibles que se debe alcanzar en el periodo de un año, además de elaborar los planes operativos anuales que se han de realizar para cumplir dichos objetivos.

2.2. Estructuración de la Propuesta de la Planeación Estratégica

En este punto se estructura el orden de los elementos que componen la presente propuesta, además de definir cada elemento con su herramienta y metodología respectiva, acompañado con su aplicación práctica en la empresa Multiservicios J&J. La descripción de esta empresa se desarrollará en el capítulo 4 que corresponde a la validación de la propuesta.

2.2.1 Análisis Situacional

El análisis situacional no es considerado como un elemento dentro del proceso de planeación estratégica, pero por ello no es menos importante. Antes de realizar una planificación en una empresa pública o privada, con o sin fines de lucro, es necesario realizar un análisis situacional; este proceso exhaustivo busca recabar información del tiempo presente de la compañía, como resultado de su pasado y proyectado al futuro deseado. En otras palabras, la importancia de realizar un análisis situacional es vital para observar la realidad de una organización y su entorno.

El análisis situacional es el punto de partida del direccionamiento estratégico y por lo general se recomienda realizar anualmente. Es preciso señalar que no existe una forma única de realizar este análisis, existen diferentes herramientas y todo depende de la empresa que haga uso de ésta, sus preferencias, comodidades o facilidades. Para esta propuesta se definió el uso de la siguiente herramienta, la cual se ajusta de la mejor manera al tipo de empresas que va dirigida la propuesta y en general a cualquier PYME.

Esta herramienta precisa un método de evaluación por calificación, se compone de los siguientes elementos: los Dominios que son áreas globales en las que se divide una empresa para ser evaluadas, los Subdominios que son áreas específicas que se encuentran dentro de cada dominio y los Criterios que son aseveraciones de diversa índole que sirven de referencia a la hora de calificar a la empresa de acuerdo a cada subdominio.

Esta herramienta no es de uso complejo, se presenta como un cuestionario de interrogaciones, con opciones de respuestas en su mayoría, las cuales deben ser calificadas en un rango de 0 a 3 puntos, siendo tres puntos la mejor valoración. La otra parte del cuestionario contiene preguntas con opciones de respuesta concreta que no necesitan ser calificadas.

Estas preguntas están relacionadas con los dominios y subdominios, cuando existan preguntas que no aplique a la realidad de la empresa, simplemente no se debe

calificar y en este caso colocar, no aplica (N/A). Una vez respondido el cuestionario de preguntas, se sintetiza la información levantada más relevante de cada subdominio, para tener una idea clara y exacta del estado de la empresa y las proyecciones futuras de ésta.

A continuación, se definen los dominios y sus subdominios de esta herramienta.

Figura 5: Estructura y distribución de Subdominios.



Fuente: Adaptado, Creación de una herramienta de diagnóstico para micro y pequeña empresa, (2012)

Una vez definido cómo se estructura la herramienta, a continuación, se presenta una parte del cuestionario de preguntas relacionado al Dominio 1, Subdominio 1:

Tabla 3: Herramienta de diagnóstico para micro y pequeñas empresas.

Dominio 1, Subdominio Estrategia

1. ¿La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe noción del valor que otorga a sus clientes.	Sabe lo que ofrece, pero no tiene claridad del valor agregado en relación a la competencia.	Conoce su valor agregado, pero no sabe cómo definirlo y resaltarlo correctamente frente a la competencia.	La propuesta de valor está definida (conocida o escrita) correctamente y la empresa sabe cómo resaltarla con los productos/servicios que ofrece.
2. ¿Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la empresa, considerando las preguntas?: ¿Qué ofrezco?, ¿A quién(es)? y ¿Cómo ofrezco?.			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe noción de la Misión de la empresa (desconoce el concepto).	Tiene noción de la razón de ser de la empresa, pero no se encuentra establecida de forma correcta y concreta.	Existe misión, pero no responde a todas las preguntas, o bien, no representa correctamente la razón de ser de la empresa.	Existe misión (conocida y/o escrita) correctamente establecida, que responde a las preguntas ¿qué?, ¿a quién? y ¿cómo?
3. ¿Existe un correcto establecimiento de la Visión de la empresa, considerando un horizonte temporal e indicadores cuantificables?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe noción de la Visión de la empresa.	Tiene noción del objetivo final de la empresa, pero no tiene claridad de su proyección futura. Por lo que no tiene definida la visión de la empresa.	Existe visión, pero no contiene un horizonte temporal apropiado, o bien definido, no es posible cuantificarla, por lo que no está	Existe visión (conocida o escrita) correctamente definida, acorde al negocio, estableciendo un horizonte temporal e indicadores cuantificables.

		correctamente establecida.	
4. ¿Existe Planificación Estratégica formal de mediano, largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No planifica estratégicamente en el mediano o largo plazo, realiza todo en función del día, por lo que no sigue líneas de la misión y visión de la empresa.	Tiene planificación estratégica, pero no se adapta a las líneas centrales del negocio, definidas en la misión y visión de la empresa.	Tiene estrategia de mediano/largo plazo, que se ajusta con la misión y visión de la empresa, pero no logra llevarla a cabo en la práctica.	Existe planificación estratégica acorde a los lineamientos de la misión y visión de la empresa, y es llevada a la práctica satisfactoriamente.
5. ¿La empresa ha determinado objetivos y metas claros (medibles y alcanzables) de corto y mediano plazo para lograr la Planeación Estratégica?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existen metas ni objetivos claros en el corto ni el mediano plazo, que permita alcanzar la propuesta de valor.	Existen objetivos de corto plazo, no así de mediano plazo acordes a la estrategia establecida, ni cuenta con metas claras para medirlos.	Existen metas y objetivos de corto y mediano plazo, pero son difíciles de cuantificar o bien no han cuantificado aun por parte de la empresa.	Existen metas y objetivos a corto y mediano plazo, medibles y alcanzables que sí están alineados a una estrategia y por ende de la misión y visión de la empresa.
6. ¿Se Realizan planes de acción claros, los cuales indican información acerca de los mecanismos que llevarán a cabo y los respectivos horizontes temporales para alcanzar las metas?			

No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se establecen planes de acción para conseguir las metas establecidas, más bien se espera que "las cosas mejoren" sin tomar mayor acción.	Establece planes de acción, pero no están claramente definidos, vale decir, no estipulan los mecanismos y/o horizonte temporal para lograrlos.	Se establecen correctamente los planes de acción para el cumplimiento de metas y objetivos, pero no se controla el cumplimiento de estos.	Se establecen planes de acción para el cumplimiento de metas y objetivos, de cuales se controla en forma constante su cumplimiento.
7. ¿El desarrollo de la estrategia empresarial, considera el impacto social externo e interno que tiene sus acciones, e incorpora esto en políticas o acciones de mejora continua?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No está al tanto, ni se preocupa del impacto social que genera el negocio, por lo que no está establecido en una estrategia.	Está en conocimiento del impacto que genera, pero no lo considera en el desarrollo de su estrategia.	Realiza ajustes en el desarrollo de la estrategia para evitar un impacto socialmente negativo, pero no está concretamente incorporado en la estrategia.	Está al tanto del impacto social que genera, establece políticas y realiza planes de acción claros para mejorar la relación Empresa-Entorno.
8. ¿El desarrollo de la estrategia empresarial apunta a la generación de sostenibilidad de mediano/largo plazo de la empresa, considerando el impacto en el medio ambiente en cuanto a la utilización responsable de los recursos disponibles, y el manejo de desechos contaminantes?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

La estrategia no considera la sostenibilidad del negocio en el tiempo, y menos su impacto en el medio ambiente, en cuanto a la utilización de los recursos y manejo de los desechos de manera responsable.	La estrategia contempla el mediano/largo plazo en su desarrollo, pero no incorpora como principio la utilización y manejo responsable de los recursos y desechos que generan.	Existe una estrategia empresarial de mediano/largo plazo que incorpora la utilización responsable de algunos recursos o manejo de desechos, pero no se han considerado a todos aquellos recursos críticos necesarios.	En el desarrollo de la estrategia apunta a generar sostenibilidad en el mediano/largo plazo del negocio, desarrollando políticas para la correcta gestión de recursos y manejo de desechos que puedan llegar afectar al medio ambiente.
9. ¿Se consideran distintos escenarios de Planificación Estratégica formal de la empresa, que le permite enfrentar posibles contingencias?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No considera posibles factores externos, que podrían afectar su estrategia, y cumplimiento de objetivos.	Considera en su planificación sólo los cambios por estacionalidad o fechas importantes u otro escenario de manera superficial.	Incorpora en la planificación de la empresa, algunos posibles factores externos que pueden influir en el desempeño de las actividades y ocasionar inconvenientes.	Toma en consideración distintos escenarios, factores que podrían influir en el desempeño de la empresa, e incorpora estrategias que permitan prevenir o enfrentar posibles contingencias.

Fuente: Adaptado, Creación de una herramienta de diagnóstico para micro y pequeña empresa, (2012).

El cuestionario completo y la aplicación práctica se pueden revisar en el apartado de Anexos 3 y 4 respectivamente.

A continuación, se sintetiza y analiza la información más relevante obtenida de las preguntas con respecto a cada Subdominio para tener una idea clara de la situación actual de la empresa de asesoría contable y tributaria Multiservicios J&J.

Dominio 1: Gobierno Empresarial y Estrategia

Subdominio 1.1: Estrategia

La empresa Multiservicios J&J conoce el valor agregado de sus servicios y tiene noción de su misión y visión empresarial, pero lamentablemente no se encuentran definidos y escritos correctamente, esto indica que hasta la fecha se ha venido realizando una planeación estratégica informal.

Subdominio 1.2: Toma de Decisiones y Coherencia

La toma de decisiones dentro de Multiservicios J&J al mando del gerente de la empresa son tomadas en base a la experiencia de éste e información relevante dentro y fuera de su entorno, lo cual hasta la fecha ha tenido resultados favorables.

Dominio 2: Administración y Contabilidad

Subdominio 2.1: Administración de la Empresa

En Multiservicios J&J, el gerente de la empresa conoce perfectamente los objetivos y estrategias de la empresa, sin embargo, éste no ha podido lograr transmitir a sus empleados a pesar de que existe una apertura para el diálogo, opiniones, sugerencias con respecto a diferentes temas que pueden llevar a una mejora de los procesos dentro de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos. Otro problema presente en la empresa son los escasos niveles de productividad del personal, a pesar de que la empresa está constantemente en la asignación de recursos para mejorar dichos niveles de productividad.

Subdominio 2.2: Contabilidad Financiera

Los registros de egresos e ingresos de la empresa, los gastos separados del gerente y la empresa, un plan de cuentas completamente desarrollado y detallado de los diferentes costos, etc., aunque parezca contradictorio al ser una empresa de asesoría contable y tributaria, no existe un control detallado de estos u otros hechos contables, lo cual representa un problema en la empresa.

Subdominio 2.3: Cumplimiento de Normativas Legales

La empresa se encuentra parcialmente constituida, el representante y gerente de la empresa cuenta con su respectivo RUT y cumple con todo los derechos y obligaciones de una persona natural, además la empresa no posee ninguna contravención o problemas con las autoridades.

Subdominio 2.4: Contabilidad Tributaria

Multiservicios J&J en este aspecto como es de imaginar, cumple con todo lo que la ley demanda, en términos de tributación.

Dominio 3: Personas

Subdominio 3.1: Situación Contractual

La situación contractual de la empresa con sus empleados rige de acuerdo al Código de Trabajo del Ecuador, con sus respectivos derechos y obligaciones por parte del trabajador y empleador respectivamente.

Subdominio 3.2: Integración de Personal

En la empresa, el grupo de talento humano es de suma importancia, por eso Multiservicios J&J está constantemente motivando a sus empleados por medio de incentivos económicos, por buen desempeño laboral y aportaciones que permitan su crecimiento dentro de la empresa.

Subdominio 3.3: Capacitación y Desarrollo

Las capacitaciones y el desarrollo de habilidades para Multiservicios J&J son claves para el correcto funcionamiento de la empresa, debido que deben estar siempre actualizados con las reformas tributarias del país, además de desarrollar destrezas a la hora de realizar los diferentes servicios que ofrecen a sus clientes. Estas capacitaciones se realizan semestralmente o cuando amerita la ocasión.

Dominio 4: Modelos de Negocios

Subdominio 4.1: Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Multiservicios J&J es solucionar completamente los problemas contables y tributarios de microempresas y pequeñas empresas de bienes y/o servicios, logrando obtener una satisfacción en su totalidad de las empresas que

hacen uso de los servicios de ésta y así marcar la diferencia con sus competidores, incluso la empresa cuenta con un número considerable de futuros clientes en espera o interesados en las actividades comerciales de Multiservicios J&J.

Subdominio 4.2: Clientes

La empresa mantiene una relación estrecha con sus clientes, siempre están atentos a posibles problemas que se puedan presentar y buscar soluciones para estos, y así mantener la satisfacción de sus clientes. En lo que se refiere a estrategias de fidelización de clientes actuales y potenciales, Multiservicios J&J tiene claro que la mejor estrategia es realizar bien su trabajo, y hasta la fecha ha logrado con su cometido.

Subdominio 4.3: Comercialización

El canal de distribución de los servicios de Multiservicios J&J es directo, fabricante-consumidor, en este caso la empresa no cuenta con intermediarios, en relación a su publicidad no cuenta con un plan de marketing para atraer y comercializar sus servicios, adicional la empresa en la actualidad no se encuentra en capacidad operacional para trabajar con nuevos clientes.

Subdominio 4.4: Coherencia entre Propuesta de Valor, Estrategias y Clientes

La relación entre la propuesta de valor, estrategias y clientes son coherentes y están sujetas las unas de las otras. En correlación a los aspectos de interés para la empresa se ubican específicamente en sus productos, precios y clientes, dejando de lado aspectos como la promoción y comercialización de sus productos.

Subdominio 4.5: Relación con Proveedores

Multiservicios J&J en relación con sus proveedores no lo considera importante o relevante, debido que su producto es un servicio y no un bien. Pero es consciente de que para prestar sus servicios necesita de recursos e insumos como son: vehículos, computadoras, celulares, papel, carpetas, etc. Para la adquisición de estos recursos e insumos se realiza un costeo entre varios proveedores y se escoge al mejor ofertante.

Dominio 5: Procesos

La empresa en lo que se refiere a sus procesos no tiene desarrollado un mapeo de estos, ni diagramas de flujos o manual de procedimientos, lo cual hace difícil controlar y mejorar los diferentes procesos productivos, en relación a la calidad del servicio se basa en la experiencia del gerente y la satisfacción de los clientes, de la misma forma se mide el desempeño de los trabajadores, y con respecto a los tiempos de duración de los procesos que se toman en la prestación de los diferentes servicios no están definidos en su mayoría.

Dominio 6: Medición, Análisis y Desempeño

Multiservicios J&J para medir y tomar decisiones para mejorar los procesos dentro de la empresa y que permitan generar un mayor valor agregado a sus servicios, lo hace en base a la experiencia de su gerente, resultados alcanzados y la satisfacción del cliente.

Conocer la situación actual de la empresa sirve como punto de partida para una correcta planeación estratégica. Ahora bien, realizado el análisis situacional de la empresa, lo siguiente es el desarrollo del direccionamiento estratégico.

2.2.2 Valores Estratégicos

Los valores estratégicos son principios, convicciones y costumbres que rigen en las organizaciones, básicamente se podría decir que es la personalidad de la empresa, estos valores son intangibles y sirven de base para el desarrollo de la visión y misión de una organización.

Los valores estratégicos o empresariales son importantes en las empresas, tanto a nivel interno con su personal, como externo con sus clientes y stakeholders, porque representan y transmiten el comportamiento de éstas.

Algunas de las ventajas que generan los valores estratégicos en las organizaciones son las siguientes:

- Sentido de pertenencia: Al tener la organización los mismos valores que sus trabajadores, estos se sienten parte de ella y consecuentemente importantes para la empresa.
- Confianza en la empresa: La compañía gana credibilidad, adentro y fuera de ésta.
- Fidelización de clientes: Se trasmite una imagen de confianza y compromiso con los clientes.
- Beneficio económico: Al tener un personal de trabajo motivado, comprometido con la empresa y los clientes, incrementa los niveles de productividad.

Existen varias herramientas para definir los valores estratégicos de una compañía, esto dependerá de las empresas, debido que el direccionamiento estratégico es más intuitivo que analítico. Para la presente propuesta se escogió una matriz sencilla y precisa que permite definir y declarar los valores estratégicos en las empresas de asesoría contable y tributaria.

La siguiente matriz parte de una lluvia de ideas, donde participa todo el personal de trabajo o representantes de cada área de la empresa, se obtiene un primer listado de valores nuevos o ya establecidos, luego de esto se procede a calificar el grado de importancia de los mismos para la empresa, colocando una marca (X) en una de las cinco columnas centrales, las cuales van desde “No Importante” (NI), hasta “Muy Importante” (MI). Finalmente se eligen los valores estratégicos con calificación (MI).

Para recordar, en la redacción de los valores estratégicos debe identificarse claramente los siguientes elementos:

- La dimensión: contiene el concepto y la esencia del valor elegido.
- La caracterización: descripción de la posición que asume la empresa sobre ese valor, debe ser expresada a través de una frase afirmativa, breve y precisa, en tiempo presente del modo indicativo.

Matriz de Definición de Valores Estratégicos

Definición de los Valores Estratégicos					
Multiservicios J&J					
Dimensiones	NI			MI	Caracterizaciones
Honestidad en el servicio				X	Brindamos servicios de asesoría contable y tributaria con calidad y transparencia para nuestros clientes.
Respeto a nuestros clientes				X	Es uno de nuestros principales valores, asegurando de este modo una excelente relación del personal de trabajo y los clientes.
Compromiso institucional				X	Nos esforzamos por crear un ambiente familiar y leal dentro de la empresa, para así lograr establecer un sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa.
Compromiso en los plazos de entrega de sus servicios			X		
Solidaridad entre compañeros			X		
Igualdad de género		X			
Trabajo en equipo			X		
Responsabilidad en sus servicios			X		
Capacidad de respuesta				X	Ofrecer soluciones oportunas y efectivas a los diferentes problemas que puedan suscitarse en la prestación de los servicios o inquietudes de nuestros clientes.
Puntualidad en el trabajo		X			

Elaborado por: Byron Vázquez

Aprobado por: Gerencia

Declaratoria de Valores Estratégicos de la empresa Multiservicios J&J

- **Honestidad en el servicio:** Brindamos servicios de asesoría contable y tributaria con calidad y transparencia para nuestros clientes.
- **Respecto a nuestros clientes:** Es uno de nuestros principales valores, asegurando de este modo una excelente relación del personal de trabajo y los clientes.
- **Compromiso institucional:** Nos esforzamos en crear un ambiente familiar y leal dentro de la empresa, para así lograr establecer un sentido de pertenencia en los trabajadores con la empresa.
- **Capacidad de respuesta:** Ofrecer soluciones oportunas y efectivas a los diferentes problemas que puedan presentarse en la prestación de los servicios o inquietudes de nuestros clientes.

2.2.3 Visión

Para entender el concepto: “La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia” (Michael Hitt R. D., 2007). La visión empresarial permite a las pequeñas y medianas empresas definir el rumbo para lograr en un futuro determinado, en pocas palabras decir: ¿hacia dónde vamos?

La visión debe ser: Primero, formulada para los líderes de la organización; segundo, ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo; tercero, debe ser apoyada y compartida por la alta gerencia, así como por todos los trabajadores de la empresa; cuarto, amplia y detallada; quinto, positiva y alentadora.

Para definir la visión de una empresa, existen algunas formas, la mayoría se realiza a través de un cuestionario de preguntas, en otros casos, sólo se define teniendo en cuenta las características antes mencionadas. En este caso, para la presente propuesta se ha desarrollado el siguiente cuestionario.

Cuestionario de preguntas para definir la Visión Empresarial

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cómo seremos en el futuro y en qué plazo lo conseguiremos?
- ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?
- ¿Cómo nos diferenciaremos de la competencia?
- ¿Cuáles serán los valores estratégicos de la empresa a difundir para alcanzar la visión?

Una vez contestado el cuestionario de preguntas, se procede a entrelazar cada respuesta y declarar la visión de la empresa, ésta debe ser fácil de comprender, aceptar y recordar.

Declaratoria de la Visión Empresarial

Una vez revisados los conceptos y el cuestionario para declarar la visión, se realiza la aplicación práctica en la empresa de Multiservicios J&J.

Cuestionario de preguntas para definir la Visión Empresarial de Multiservicios J&J
¿Quiénes somos?
Multiservicios J&J, es una empresa dedicada a la prestación de servicios contables y tributarios dentro y fuera de la ciudad de Quito.

¿Cómo seremos en el futuro y en qué plazo lo conseguiremos?	
Aspiramos a convertirnos en una empresa sólida y de renombre en la ciudad, y aumentar significativamente nuestra demanda de clientes, todo esto en un plazo establecido de cinco años, aproximadamente.	
¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?	
Para satisfacer las necesidades y problemas de las micro y pequeñas empresas de la ciudad, en el área contable y tributaria.	
¿Cómo nos diferenciaremos de la competencia?	
A través del ofrecimiento de soluciones oportunas y efectivas para nuestros clientes.	
¿Cuáles serán los valores estratégicos de la empresa a difundir para alcanzar la visión?	
Los valores estratégicos a potenciar son: honestidad en el servicio, respeto a nuestros clientes, compromiso institucional.	
Elaborado por: Byron Vázquez	Aprobado por: Gerencia

Declaratoria de la Visión Empresarial
Convertirse en una empresa sólida y de renombre en la prestación de servicios contables y tributarios dentro y fuera de la ciudad Quito en un período aproximado de 5 años, brindando soluciones efectivas en el área contable y tributaria para las micro y pequeñas empresas mediante un personal comprometido con la compañía, el máximo respeto a nuestros clientes y la honestidad en cada uno de nuestros servicios.

2.2.4 Misión

La misión es la razón de ser de una organización, es decir la justificación de su existencia. La misión debe ser motivadora, concreta, amplia, realista y congruente con su visión y valores estratégicos, también marca la ruta para alcanzar la visión de la empresa y es la base para desarrollar la estrategia empresarial. “Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender”. (Michael Hitt R. D., 2007)

La misión empresarial en general, tiene que ser comunicada y compartida, desde sus trabajadores, proveedores, distribuidores hasta sus clientes y otros stakeholders.

Finalmente, la misión es la tarjeta de presentación de una empresa, por eso es de suma importancia definirla y redactarla correctamente, además es conveniente revisar la declaratoria una vez al año, y si es necesario reformularla cada tres o cuatro años cuando lo amerite.

Para definir la misión de una empresa, al igual que la visión existen varias formas de desarrollarla, para la presente propuesta se recomienda el uso del siguiente cuestionario de preguntas que permite declarar la misión empresarial de forma fácil y cómoda para este tipo de empresas.

1) Cuestionario de preguntas para definir la misión empresarial

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué valores estratégicos potenciamos?

Una vez contestado el cuestionario de preguntas, se procede a entrelazar del mismo modo que la visión las respuestas y declarar la misión empresarial.

Declaratoria de la Misión Empresarial

A continuación, se realizó la aplicación práctica del cuestionario de preguntas para definir la Misión de la empresa Multiservicios J&J.

Cuestionario de preguntas para definir la Misión Empresarial de Multiservicios J&J
¿Qué somos?
Somos una pequeña empresa de prestación de servicios.
¿Qué hacemos?
Ofrecemos servicios de asesoría en las siguientes áreas: contable y tributaria, créditos bancarios, legislación laboral, administración de empresas.
¿Dónde lo hacemos?
Estamos ubicados en la ciudad de Quito, Ecuador.
¿Por qué lo hacemos?
Porque existe una gran número de empresas en la ciudad con problemas especialmente en el área contable y tributaria.
¿Para quién trabajamos?
Nuestro trabajo está enfocado especialmente a micro y pequeñas empresas en la ciudad y fuera de ella.
¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
Brindar soluciones efectivas que garanticen la satisfacción de nuestros clientes por medio de una correcta gestión de nuestros procesos y servicios.
¿Qué valores estratégicos potenciamos?
Potenciamos la honestidad y el respeto a nuestros clientes, el trabajo en equipo para apoyarse uno al otro y la capacidad de respuesta ante los problemas imprevistos que se presenten.
Elaborado por: Byron Vázquez Aprobado por: Gerencia

Declaratoria de la Misión Empresarial de Multiservicios J&J

Somos una empresa dedicada al asesoramiento contable y tributario de micro y pequeñas empresas dentro y fuera de la ciudad de Quito, que trabaja con honestidad y respeto en un buen ambiente de trabajo, brindando soluciones efectivas a los clientes por medio de una correcta gestión de nuestros procesos y servicios.

2.2.5 Estrategia Empresarial

Richard Rumelt sostiene que: “Estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa.” (Rumelt, 2011) La estrategia empresarial establece las acciones, recursos necesarios para alcanzar la visión, mediante el cumplimiento de la misión, en el contexto de sus valores estratégicos.

Para desarrollar una estrategia empresarial de asesoría contable y tributaria, primero, es importante precisar las estrategias de valor que mejor se ajustan a las necesidades del sector, para esto se ha identificado tres grandes grupos de estrategias como son:

- **Estrategias para crecer:** Penetración de mercado, mayor participación del mercado actual. Desarrollo de mercado, introducir nuevos servicios o productos. Desarrollo de producto, mejorar los servicios actuales. Diversificación relacionada, añadir nuevos servicios relacionados a los actuales. Diversificación no relacionada, añadir nuevos servicios no relacionados a los actuales.
- **Estrategias genéricas:** Diferenciación, agregar aspectos comerciales no comunes, en los procesos y servicios. Liderazgo en costos, minimizar los

costos al máximo. Mejor precio, esto en relación a la calidad y complejidad del servicio.

- **Estrategias de cobertura de mercado:** Nicho o enfoque, establecer un segmento específico de mercado. Segmentación, posicionarse en diferentes mercados favorables. Globalización, oferta de productos genéricos para el mercado global.

Una vez definidas las estrategias de valor para el sector empresarial de asesoría contable y tributaria, hay varios pasos a seguir. Primero identificar los factores estratégicos que afectan o afectarán la dirección de la empresa, es recomendable no más de ocho factores estratégicos, debido que más de estos puede afectar su planificación, ejecución y control. Luego identificar el orden de importancia de los factores estratégicos, aquí se determina la fuerza impulsadora, que es el factor estratégico principal para la toma de decisiones de la empresa. Por último, identificar los factores claves de éxito que son los capaces de modificar la competitividad y rentabilidad de la empresa, son de apoyo para la fuerza impulsadora; todo esto con el fin de declarar la estrategia empresarial que es el inicio de la planificación estratégica.

Para la definición del orden de importancia de los factores estratégicos, se propone el uso de una matriz de decisión de factores estratégicos que es lo más recomendable, caso contrario se puede definir por votación entre todos los miembros de la empresa, y determinar los factores que consideren a priori o de relevancia, en esta última se debe tener cuidado, porque puede llegar a influir el voto de los altos directivos o dueños de la empresa.

A continuación, se indica el uso de la siguiente herramienta para definir el orden de importancia de los factores estratégicos.

Matriz de definición del orden de importancia de factores estratégicos

- Elaborar una lista de factores estratégicos, dentro de cada estrategia de valor.

- Calificar cada factor estratégico, de acuerdo a la ponderación: (A) muy importante, (B) importante, (C) no importante. Esto por parte del personal completo de la empresa o directivos de la empresa.
- Determinar los factores estratégicos muy importantes dentro de cada estrategia de valor mediante la suma de votos, el mayor de cada estrategia es elegido.
- Definir el factor estratégico principal y de apoyos, el mayor en votación de las 3 o 4 estrategias de valor, es el principal, precedido por los que estén debajo de su número de votación.
- Plantear la declaratoria de la estrategia empresarial.

Tabla 5: Matriz de definición del orden de importancia de los factores estratégicos.

Definición del orden importancia de factores estratégicos				
		Ponderación		
Estrategias de Valor	Factores estratégicos	MI	I	NI
		A	B	C
Estrategias para crecer				
Estrategias genéricas				
Estrategias de cobertura de mercado				
Otras				
Orden de importancia	Factores estratégicos (MI)			
Factor estratégico principal				
Factores de apoyo				

Fuente: Autor

Declaratoria de la Estrategia Empresarial	

A continuación, se realiza la aplicación práctica para la empresa Multiservicios J&J.

Definición del orden de importancia de factores estratégicos				
		Ponderación		
Estrategias de Valor	Factores estratégicos	MI	I	NI
		A	B	C
Estrategias para crecer	Atributos del producto		X	
	Servicio que brindamos	X		
	Calidad de servicio		X	
	Relaciones con Stakeholders		X	
Estrategias genéricas	Política de precios		X	
	Diferenciación con la competencia	X		
Estrategias de cobertura de mercado	Requerimientos de nuestros clientes	X		
	Gestión de clientes		X	
Otras	Aprendizaje y Crecimiento	X		
Orden de importancia	Factores estratégicos (MI)			
Factor estratégico principal	Servicio que brindamos			
Factores de apoyo	Requerimientos de nuestros clientes			
	Aprendizaje y crecimiento			
	Diferenciación con la competencia			

Elaborado por: Byron Vázquez

Aprobado por: Gerencia

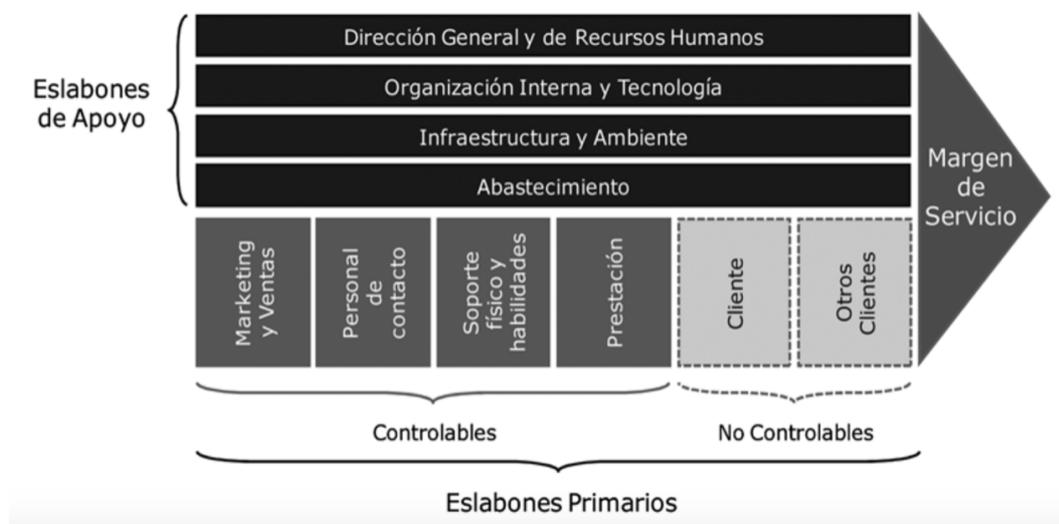
Declaratoria de la Estrategia Empresarial de Multiservicios J&J
<p>La estrategia de la empresa se fundamenta en el excelente servicio y en satisfacer los requerimientos de nuestros clientes de manera oportuna, mediante un personal de trabajo en constante aprendizaje y crecimiento, de tal manera, que podamos distinguirnos de la competencia.</p>

2.2.6 Temas Estratégicos

Los temas estratégicos de una organización, se consideran a los procesos de interés más importantes que necesitan ser gestionados dentro de ésta, los temas tienen que estar alineados con la visión, misión y estrategia empresarial para que exista coherencia con el direccionamiento estratégico.

Los temas estratégicos son el primer elemento de la planificación a largo plazo, comúnmente deben ser gestionados en un periodo de tres a cinco años, la identificación y definición de los temas estratégicos de interés dentro una organización, generalmente se hace con la ayuda de un análisis de la cadena de valor, donde se identifican los procesos primarios y de apoyo de una empresa, o de igual forma a través de un mapa de procesos que tiene el mismo fin, identificar los diferentes procesos de una empresa.

Figura 6: Cadena de valor de servicios.

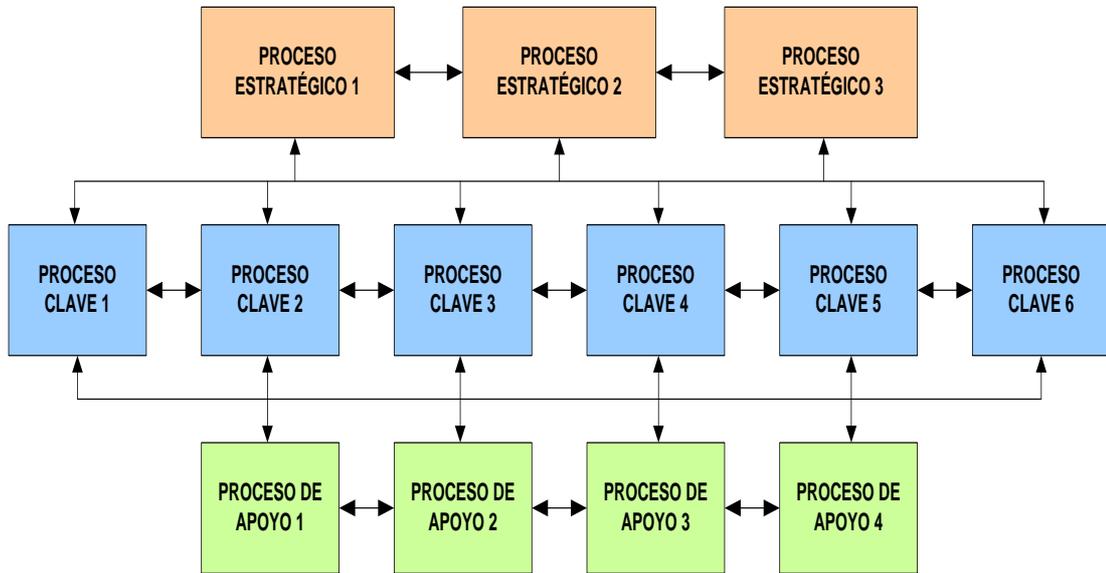


Fuente: Gustavo Alonso, Marketing de Servicios, 2008

La cadena de valor de los servicios clasifica las actividades (eslabones) de las empresas en primarias y de apoyo, las actividades primarias: marketing y servicios, personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación, cliente y otros clientes; además como actividades de apoyo tenemos: dirección general y de recursos

humanos, organización interna y tecnología, infraestructura y ambiente, y el abastecimiento.

Figura 7: Mapa de procesos según su naturaleza.



Fuente: Iván R. Coronel, Planeación Estratégica, 2017

El mapa de procesos según su naturaleza, contiene tres niveles de procesos: los estratégicos, los clave para agregar valor y finalmente los procesos de apoyo a los demás, todo esto permite tener un análisis de cómo interactúan entre sí cada uno de los procesos de la empresa.

Luego de analizar los diferentes procesos que pueden existir en estos tipos de organizaciones con la ayuda de las herramientas anteriormente mencionadas, lo siguiente es identificar y definir los temas estratégicos más importantes de la empresa, para esto es necesario que estos temas se encuentren dentro de cuatro perspectivas: económica y financiera, del cliente y otros Stakeholders, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, esto con el fin de emplear una herramienta de gestión empresarial como es el Cuadro de Mando Integral, que es parte clave de la planificación estratégica.

Los temas estratégicos principales dentro de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

Tabla 6: Temas estratégicos.

TEMAS ESTRATÉGICOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	
Económica y financiera (o rendimiento)	Crecimiento (largo plazo)	Ingresos Valor de clientes
	Productividad (corto plazo)	Estructura de costos
		Utilización de activos
Del cliente y otros stakeholders (propuesta de valor)	Atributos del producto/servicio	Precio
		Calidad
		Disponibilidad
		Selección
	Relación con el cliente	Servicio
		Asociación
Imagen empresarial	Marca	
De procesos internos	Gestión de operaciones	Abastecimiento
		Producción
		Distribución
		Gestión del riesgo
	Gestión de clientes	Selección de clientes
		Adquisición de clientes
		Retención de clientes
		Crecimiento de negociaciones
	Innovación de productos	Identificación de oportunidades
		Investigación y desarrollo
		Diseño y desarrollo de productos
		Lanzamiento de productos
	Regulación y sociedad	Ambiente
Seguridad y salud		
Prácticas de empleo		
Responsabilidad social		
De aprendizaje y crecimiento	Capital humano	Conocimientos
		Competencias
		Habilidades y destrezas
	Capital de información	Sistemas de información
		Redes de infraestructura
	Capital organizacional	Cultura
		Liderazgo
		Alineación
	Trabajo en equipo	

Fuente: adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004

Los temas estratégicos para las empresas de asesoría contable y tributaria se deben identificar cuidadosamente por parte de los directivos de las empresas, se debe recordar nuevamente que debe estar alineado con el direccionamiento estratégico, haciendo un énfasis en las estrategias de valor que se seleccionaron, para que exista coherencia.

Para identificar y definir los temas estratégicos de las pequeñas y medianas empresas de asesoría contable y tributaria se recomienda hacer el uso de una matriz. Para el caso de las microempresas basta con identificar un tema estratégico en cada perspectiva, esta sugerencia tiene que ver por el tamaño de la empresa, en cualquier caso, la empresa y el consultor tienen la última palabra.

La matriz tiene el siguiente procedimiento:

- Hacer un listado de temas estratégicos por parte de los directivos de la empresa mediante una lluvia de ideas.
- Ponderar los temas estratégicos con una señal (X) en las columnas A, B o C, la ponderación va desde A la más alta y la C las más baja.
- Se elige como temas estratégicos sólo a los que se encuentren en la columna A, con la ponderación más alta.
- Los temas estratégicos con ponderación A, también serán temas críticos, que serán parte del estudio más adelante en la propuesta.

Tabla 7: Matriz para identificación y definición de los temas estratégicos.

Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones
	A	B	C	

Fuente: Iván R. Coronel, Planeación Estratégica, 2017.

Declaratoria de Temas Críticos

La aplicación práctica para identificar y definir los temas estratégicos de la empresa Multiservicios J&J, están relacionados con la misión, visión y estrategia empresarial.

Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones
	A	B	C	
Servicio al Cliente	X			Ofrecimiento de soluciones efectivas para los diferentes problemas presentes en las empresas.
Fomentar los valores de la empresa	X			Desarrollo de un ambiente laboral agradable y sentido de pertenencia en el personal de trabajo.
Crecimiento económico		X		
Gestión de productos		X		
Gestión de clientes			X	
Gestión de procesos	X			Caracterización de los diferentes procesos de la empresa.
Talento humano	X			Desarrollo de habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes para incrementar los niveles de productividad.
Diferenciación con la competencia		X		

Elaborado por: Byron R. Vázquez

Aprobado por: Gerencia

Crterios
A= Muy importante
B= Importante
C= Poco importante

Temas Críticos de Multiservicios J&J
<p>Se eligieron como temas críticos aquellos que recibieron la ponderación A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente: Ofrecimiento de soluciones efectivas para los diferentes problemas presentes en las empresas. • Fomentar los valores de la empresa: Desarrollo de un ambiente laboral agradable y sentido de pertenencia en el personal de trabajo. • Gestión de procesos: Caracterización de los diferentes procesos de la empresa.

- **Talento humano:** Desarrollo de habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes para incrementar los niveles de productividad.

2.2.7 Asuntos Estratégicos

Los asuntos estratégicos son factores relevantes contenidos en los temas críticos, estos factores son internos y externos e influyen en el cumplimiento de la visión, misión y estrategia empresarial. La identificación de los asuntos estratégicos es de vital importancia, debido que a partir de estos se formula las estrategias de valor y objetivos estratégicos, que constituyen la esencia del plan estratégico que se tratará más adelante.

Los asuntos estratégicos externos son aquellos factores externos de interés para las empresas, y que son capaces de influir en el éxito de ésta. Los asuntos estratégicos externos se clasifican en dos grupos:

- Oportunidades (O): situaciones o circunstancias externas (factores políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos, etc.) que se dan o posiblemente se producirán en un futuro y pueden ser aprovechados positivamente por las empresas.
- Amenazas (A): situaciones o circunstancias externas (factores políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos, etc.) que se pronostica generen una influencia negativa sobre las empresas.

Los asuntos estratégicos internos son factores capaces de generar ventajas competitivas en las empresas, estos se clasifican en dos grupos:

- Fortalezas (F): situaciones o aspectos positivos existentes en las empresas que permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.
- Debilidades (D): situaciones o problemas existentes que constituyen un obstáculo para el progreso de las empresas.

Los asuntos estratégicos internos pueden encontrarse en cualquiera de las áreas de gestión de la empresa, como las siguientes: recursos humanos, finanzas y contabilidad, infraestructura, abastecimiento, producción y operaciones, marketing, post venta, etc.

Para identificar y describir los asuntos estratégicos internos y externos en relación a cada tema crítico, se recomienda escribir en oraciones gramaticales afirmativas, en tiempo presente y modo indicativo. A continuación, se presenta la siguiente herramienta para identificar los asuntos estratégicos.

Tabla 8: Matriz de identificación de asuntos estratégicos.

Temas Críticos	Asuntos Estratégicos		
	Fortalezas		
	F1		
	F2		
	F3		
	Debilidades		
	D1		
	D2		
	D3		
	Oportunidades		
	O1		
	O2		
	O3		
	Amenazas		
	A1		
	A2		
	A3		

Fuente: Autor

Una vez descrito los asuntos externos e internos de la empresa, lo siguiente es identificar los asuntos críticos y estratégicos mediante una matriz de confrontación

DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), para luego desarrollar las estrategias de valor en relación cada uno de los asuntos identificados.

La matriz de confrontación permite relacionar las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades, para establecer el nivel de relación entre estos, se hace uso del siguiente cuestionario de preguntas:

- Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué valor?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué valor?
- Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué valor?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué valor?

Para valorar cada una de las relaciones anteriores, se utiliza la siguiente escala y la matriz de confrontación:

Escala de Valoración: Relación alta =10, Relación media = 5, Relación baja = 1, Sin relación = 0.

Tabla 9: Matriz de confrontación.

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS										Σ	TOTAL
			OPORTUNIDADES					AMENAZAS						
			O1	O2	O3	O4	Σ	A1	A2	A3	A4	Σ		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	10	5	5	20	10	0	5	5	20	40	
		F2	5	1	10	1	17	1	10	0	5	16	33	
		F3	10	0	5	10	25	1	5	1	5	12	37	
		F4	5	5	1	1	12	10	5	1	1	17	29	
		Σ	20	16	21	17		22	20	7	16			
	DEBILIDADES	D1	10	10	5	5	30	5	5	1	0	11	41	
		D2	5	5	10	5	25	10	10	5	0	25	50	
		D3	1	1	10	1	13	5	1	5	1	12	25	
		D4	5	5	10	5	25	5	0	10	1	16	41	
		Σ	21	21	35	16		25	16	21	2			
TOTAL		41	37	56	33		47	36	28	18				

Fuente: Autor

Luego de cuantificar cada factor en relación a los otros, se suma los valores en sentido horizontal y vertical de cada factor en sus respectivos cuadrantes y los totales de la misma forma. Los factores con mayor valoración en cada cuadrante determinan el orden de importancia de estos, en el caso que exista un empate entre varios factores se elige el de mayor relevancia según el criterio de las personas encargadas de realizar el proceso de planeación estratégica. Luego se debe desarrollar estrategias en conjunto, para potenciar unos y evitar otros. En el caso de los valores totales se puede obtener información adicional sobre lo siguiente: el cuadrante más valorado, cuál es el factor interno o externo más importante y qué factor se debe trabajar para que potencie a más oportunidades y neutralice las amenazas.

Tabla 10: Estrategias de valor.

ESTRATEGIAS DE VALOR		
FORTALEZA	AMENAZA	PROPUESTAS
FORTALEZA	OPORTUNIDAD	
DEBILIDAD	AMENAZA	
DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	

Fuente: Autor

La aplicación práctica para la identificación de los asuntos críticos y estratégicos de la empresa Multiservicios J&J, se realizó con la ayuda del gerente de dicha empresa.

Temas Críticos	Asuntos Estratégicos
	Fortalezas
Servicio al cliente	F1 Ofrecemos soluciones reales inmediatas a nuestros clientes relacionado con la contabilidad y tributación.

Talento humano	F2 Nuestro personal de trabajo está en un continuo aprendizaje y crecimiento para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.
	Debilidades
Gestión de procesos	D1 No tenemos definida y estructurada una metodología que permita gestionar correctamente los procesos en la empresa.
Gestión de procesos	D2 No contamos con un manual de procedimientos que apoye al quehacer diario en las operaciones de la empresa.
Fomentar los valores de la empresa	D3 El personal de nuestra empresa no tiene ese sentido de pertenencia que garantice un compromiso con la empresa y un buen ambiente laboral dentro y fuera de ésta.
	Oportunidades
Servicio al cliente	O1 Existe un crecimiento en la demanda de servicios contables y tributarios en la ciudad, esto permitirá incrementar nuestro número de clientes.
Servicio al cliente	O2 El auge de micro empresas en la ciudad y región, permitirá ofertar nuestros servicios a este tipo de empresas generalmente presentan problemas tributarios y financieros.
Talento humano	O3 La existencia de varias capacitaciones, talleres en la ciudad, relacionado con el aprendizaje y crecimiento en lo personal y profesional, permitirá a nuestros trabajadores incrementar sus niveles de productividad.
	Amenazas
Servicio al cliente	A1 El crecimiento de la demanda de servicios de asesoría contable y tributaria influye para que

	exista un gran número de empresas de este tipo y a precios más accesibles que nosotros.
Gestión de procesos	A2 La competencia directa está continuamente invirtiendo recursos en la mejora de sus procesos, y nosotros en este aspecto estamos rezagados.
Servicio al cliente	A3 Los factores políticos y económicos muy cambiantes en el país, pueden llegar a realizar cambios en la tributación del país, esto puede ser favorable o desfavorable para la empresa, sabiendo que es uno de sus servicios fuertes.
Elaborado por:	Byron Vázquez

Una vez identificados y descritos los asuntos estratégicos internos y externos mediante el análisis FODA de la empresa Multiservicios J&J, lo siguiente es identificar los asuntos críticos de la empresa, acompañados con sus respectivas estrategias de valor, para esto se utilizó la siguiente matriz de confrontación.

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS								
			OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
			O1	O2	O3	Σ	A1	A2	A3	Σ	TOTAL
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	1	10	0	10	5	0	5	10	20
		F2	0	5	10	15	5	1	5	11	26
		Σ	1	15	10	10	1	10			
	DEBILIDADES	D1	1	5	1	7	0	1	0	1	8
		D2	0	0	0	0	5	5	0	10	10
		D3	0	1	5	6	0	1	5	6	12
		Σ	1	6	6	5	7	5			
		TOTAL	2	21	16	15	8	15			

Elaborado por: Byron Vázquez

Una vez determinados los asuntos críticos y estratégicos en la empresa Multiservicios J&J con la ayuda de la matriz de confrontación, lo siguiente es determinar las estrategias de valor que permitan potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades, neutralizar las amenazas. A continuación, se presenta las siguientes estrategias de valor para la empresa Multiservicios J&J.

ESTRATEGIAS DE VALOR		
FORTALEZA	AMENAZA	PROPUESTAS
F2	A1	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario desarrollar un plan de capacitación que permita ampliar los servicios que ofrece la empresa y así marcar una diferencia considerable con la competencia.
FORTALEZA	OPORTUNIDAD	
F2	O2	<ul style="list-style-type: none"> La empresa debe realizar un plan de marketing para dar a conocer su producto, su personal de trabajo capacitado, su valor agregado que distingue de la competencia, todo esto con el fin de atraer nuevos clientes.
DEBILIDAD	AMENAZA	
D2	A2	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere elaborar un manual de procedimientos con el fin de documentar, uniformar y controlar la realización y cumplimiento de las actividades de trabajo.
DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	
D1	O2	<ul style="list-style-type: none"> Se ha de implementar una gestión por procesos que permita realizar una mejora continua en cada uno de los diferentes procesos de la empresa y así garantizar un servicio de calidad a las empresas que formen parte de nuestros clientes.

Elaborado por: Byron Vázquez

Aprobado por: Gerencia

2.2.8 Objetivos Estratégicos

“El hombre más lento, que no pierde de vista el fin, va siempre más veloz que el que vaya sin perseguir un punto fijo”. Gotthold Lessing

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados por una empresa que pretende alcanzar en un horizonte de tiempo, por lo general de tres a cinco años, a través del desarrollo de las estrategias de valor en el contexto de sus asuntos críticos.

Los objetivos se recomienda plantear y gestionar bajo las relaciones causa-efecto, para que se ajusten de la mejor manera dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, algunas características de los objetivos estratégicos deben ser las siguientes: deben ser alcanzables, fácil de comprender, concretos, deben estar acotados en el tiempo, no tienen que ser necesariamente cuantificables o estar expresados en cifras, deben estar redactados con un verbo de acción en modo infinitivo y evitando que se confundan con las actividades.

A continuación, se utiliza un formato sencillo que facilita definir los objetivos estratégicos con respecto a cada estrategia de valor en el marco de los asuntos críticos.

Tabla 11: Objetivos estratégicos.

Objetivos Estratégicos			
N	Asuntos Críticos	Estrategias de Valor	Propuestas de Objetivos Estratégicos

Fuente: Autor

Ahora bien, una vez propuestos los objetivos estratégicos es necesario comprobar o tomar como referencia los lineamientos del marco de referencia COBIT 5 en el aspecto de los objetivos, en el cual dichos objetivos deben satisfacer las necesidades de las partes interesadas de la empresa que conllevan a la “Creación de Valor” a través de la realización de beneficios, optimización de riesgos y optimización de recursos.

Tabla 12: Metas corporativas de COBIT 5, satisfacer las partes interesadas.

Dimensión del CMI	Meta Corporativa	Relación con los Objetivos de Gobierno		
		Realización de Beneficios	Optimización de Riesgos	Optimización de Recursos
Financiera	1. Valor para las partes interesadas de las Inversiones de Negocio	P		S
	2. Cartera de productos y servicios competitivos	P	P	S
	3. Riesgos de negocio gestionados (salvaguarda de activos)		P	S
	4. Cumplimiento de leyes y regulaciones externas		P	
	5. Transparencia financiera	P	S	S
Cliente	6. Cultura de servicio orientada al cliente	P		S
	7. Continuidad y disponibilidad del servicio de negocio		P	
	8. Respuestas ágiles a un entorno de negocio cambiante	P		S
	9. Toma estratégica de Decisiones basada en Información	P	P	P
	10. Optimización de costes de entrega del servicio	P		P
Interna	11. Optimización de la funcionalidad de los procesos de negocio	P		P
	12. Optimización de los costes de los procesos de negocio	P		P
	13. Programas gestionados de cambio en el negocio	P	P	S
	14. Productividad operacional y de los empleados	P		P
	15. Cumplimiento con las políticas internas		P	
Aprendizaje y Crecimiento	16. Personas preparadas y motivadas	S	P	P
	17. Cultura de innovación de producto y negocio	P		

Fuente: COBIT 5, ISACA, 2012.

Primaria (**P**) = relación fuerte Secundaria (**S**) = relación menos fuerte

Al menos uno de los objetivos estratégicos procedentes de las estrategias de valor debe estar contenido dentro de cada meta corporativa y dimensión del Cuadro de Mando Integral, caso contrario se debe volver a formular nuevas estrategias de valor y por lo tanto nuevos objetivos estratégicos, debido a que es la única forma de garantizar que la propuesta pueda satisfacer las necesidades de las partes interesadas de una organización y cumpla con ciertos lineamientos de un marco de trabajo tan reconocido a nivel mundial en la gestión empresarial.

Luego de definir los asuntos críticos y estrategias de valor de la empresa Multiservicios J&J, lo siguiente es plantear sus objetivos estratégicos y comprobar que estén contenidos en al menos una meta corporativa del marco de referencia COBIT 5.

Objetivos Estratégicos de la empresa Multiservicios J&J			
N	Asuntos Críticos	Estrategias de Valor	Propuestas de Objetivos Estratégicos
1	Nuestro personal de trabajo está en un aprendizaje y crecimiento para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.	Es necesario desarrollar un plan de capacitación que permita ampliar los servicios que ofrece la empresa y así marcar una diferencia considerable con la competencia.	Implementar un plan de capacitación que permita ampliar nuestros servicios en un 50 % de lo actual, en los próximos dos años.
		La empresa debe realizar un plan de marketing para dar a conocer su producto, su personal de trabajo capacitado, su valor agregado que distingue de la competencia, todo esto con el fin de atraer nuevos clientes.	Ampliar nuestra cartera de clientes al menos un 50 % de lo actual, en el próximo año y medio. Lograr un crecimiento económico mayor al 30 % de su patrimonio, en los próximos dos años.
2	Gestión de procesos dentro y fuera de la empresa	Se requiere elaborar un manual de procedimientos con el fin de documentar, uniformar y controlar la realización y cumplimiento de las actividades de trabajo.	Alcanzar un nivel de productividad mayor al 70 %, en el próximo año y medio. Obtener un grado de satisfacción de nuestros clientes al menos un 90% por medio de servicios oportunos y reales, en los próximos dos años.
		Se ha de implementar una gestión por procesos que permita realizar una mejora continua en cada uno de los diferentes procesos de la empresa y así garantizar un servicio de calidad a las empresas que formen parte de nuestros clientes.	Lograr un nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90 %, en los próximos dos años.

Elaborado por: Byron Vázquez

Aprobado por: Gerencia

Luego de plantear los objetivos estratégicos a cumplir en un periodo máximo de tres años para la empresa, lo siguiente es comprobar si están contenidos o alineados de acuerdo al marco de referencia COBIT 5.

A continuación, se realizó la comprobación de los objetivos estratégicos de la empresa Multiservicios J&J con los objetivos de gobierno del COBIT 5.

Objetivos estratégicos	Meta corporativa	Relación con los Objetivos de Gobierno		
		Realización de Beneficios	Optimización de Riesgos	Optimización de Recursos
Implementar un plan de capacitación que permita ampliar nuestros servicios un 50 % de lo actual, en los próximos dos años.	8. Respuestas ágiles a un entorno de negocio cambiante.	P		S
Ampliar nuestra cartera de clientes al menos un 50 % de lo actual, en el próximo año y medio.	2. Cartera de productos y servicios competitivos.	P	P	S
Lograr un crecimiento económico mayor al 30 % de su patrimonio, en los próximos dos años.	1. Valor para las partes interesadas de las inversiones de negocio.	P		S
	5. Transparencia financiera.	P	S	S
Alcanzar un nivel de productividad mayor al 70 %, en el próximo año y medio.	14. Productividad operacional y de los empleados	P		P
Obtener un grado de satisfacción de nuestros clientes al menos un 90% por medio de nuestros servicios oportunos y reales, en los próximos dos años.	6. Cultura de servicio orientada al cliente.	P		S
Lograr un nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90 %, en los próximos dos años.	16. Personas preparadas y motivadas	S	P	P
Los objetivos estratégicos propuestos están contenidos o alineados con al menos una meta corporativa del marco de referencia COBIT 5, garantizando de este modo que la propuesta está satisfaciendo a las partes interesadas de la empresa y creando valor para ella.				

2.2.9 Indicadores Claves de Desempeño

*“Lo que no se DESCRIBE, no se puede MEDIR,
lo que no se MIDE, no se puede CONTROLAR,
lo que no se CONTROLA, no se puede GESTIONAR,
lo que no se GESTIONA, no se puede MEJORAR” Anónimo*

Los indicadores clave de desempeño o indicadores de gestión, más conocidos como KPI (Key Performance Indicator) son herramientas de gestión, que ayudan a identificar cuantificablemente el rendimiento de una determinada acción o estrategia en base a los objetivos planteados por las empresas. Los KPI sirven para describir, medir, controlar, gestionar y mejorar todos los procesos de una empresa.

Las principales características de los KPI son las siguientes:

- Medibles: los KPI son métricas, por lo tanto, son medibles en unidades.
- Cuantificable: si se puede medir, se puede cuantificar. Por ejemplo, si se habla de unidades monetarias, la cuantificaríamos en \$ o €. Sin dejar de lado que existen muchos indicadores que se cuantifican en porcentajes.
- Específico: debe concentrarse en un único aspecto a medir, concretos.
- Temporal: debe poder medirse en el tiempo. Por ejemplo, medición semanal, mensual o anual.
- Relevante: únicamente aquellos factores que sean de importancia y prioridad para la empresa.
- Fácil de comprender: la interpretación debe ser fácil por parte de los trabajadores de la empresa.
- Facilitan la elaboración y gestión del cuadro de mando integral: se agrupan fácilmente en las perspectivas del cuadro de mando, todo esto para que los directivos puedan ser ágiles en la toma de decisiones.

Los propósitos principales que se persiguen con el empleo de KPI son los siguientes:

- Interpretar lo que ocurre a medida que evoluciona el asunto crítico, en función del objetivo estratégico planteado.

- Tomar las medidas preventivas y/o correctivas necesarias, cuando las variables que se monitorean exhiben tendencias o valores imprevistos o anómalos.
- Evaluar y retroalimentar los resultados que ocurran a partir de la implementación de las medidas tomadas.
- Facilitar el mejoramiento continuo y monitorear continuamente que la planificación se cumpla a satisfacción de las partes interesadas.

A continuación, se presenta un formato fácil que sirvió para registrar los indicadores de desempeño en la empresa Multiservicios J&J.

Tabla 13: Formato para registrar KPI.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Clave de Desempeño
Implementar un plan de capacitación que permita ampliar nuestros servicios un 50 % de lo actual, en los próximos dos años.	Porcentaje de incremento de nuestros servicios.
Ampliar nuestra cartera de clientes al menos un 50 % de lo actual, en el próximo año y medio.	Porcentaje de participación de mercado.
Lograr un crecimiento económico mayor al 30 % de su patrimonio, en los próximos dos años.	Margen de utilidad neta.
Alcanzar un nivel de productividad mayor al 70 %, en el próximo año y medio.	Índice de productividad.
Obtener un grado de satisfacción de nuestros clientes al menos un 90% por medio de nuestros servicios oportunos y reales, en los próximos dos años.	Porcentaje de satisfacción de los clientes.
Lograr un nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90 %, en los próximos dos años.	Porcentaje de satisfacción de nuestros empleados.

Fuente: Autor

Los indicadores de desempeño son una excelente herramienta de supervisión y control de los objetivos estratégicos como se mencionó anteriormente, por eso su importancia de saber elegir el indicador que mejor se ajuste a los objetivos planteados por las empresas, parte de esta propuesta de planeación estratégica, existe un capítulo destinado a la construcción de indicadores de desempeño que se encuentra en el Capítulo 3 del presente trabajo.

Ahora bien, una vez propuesto como desarrollar la mayoría de los elementos de la planificación estratégica, surge una herramienta indispensable en la gestión empresarial como es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta de gestión traduce la estrategia empresarial en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la empresa con la estrategia empresarial.

Los propósitos de un cuadro de mando integral son varios, entre ellos destacamos los siguientes:

- Operativización de la estrategia empresarial.
- Asignación estratégica de recursos.
- Alineamiento de la estrategia con el personal de la empresa.
- Hacer que la estrategia sea un proceso continuo.
- Sistema de gestión que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos.

El Cuadro de Mando Integral sugiere que veamos a la organización dentro de cuatro perspectivas, como ya se había mencionado anteriormente, las cuales deben responder una pregunta determinada:

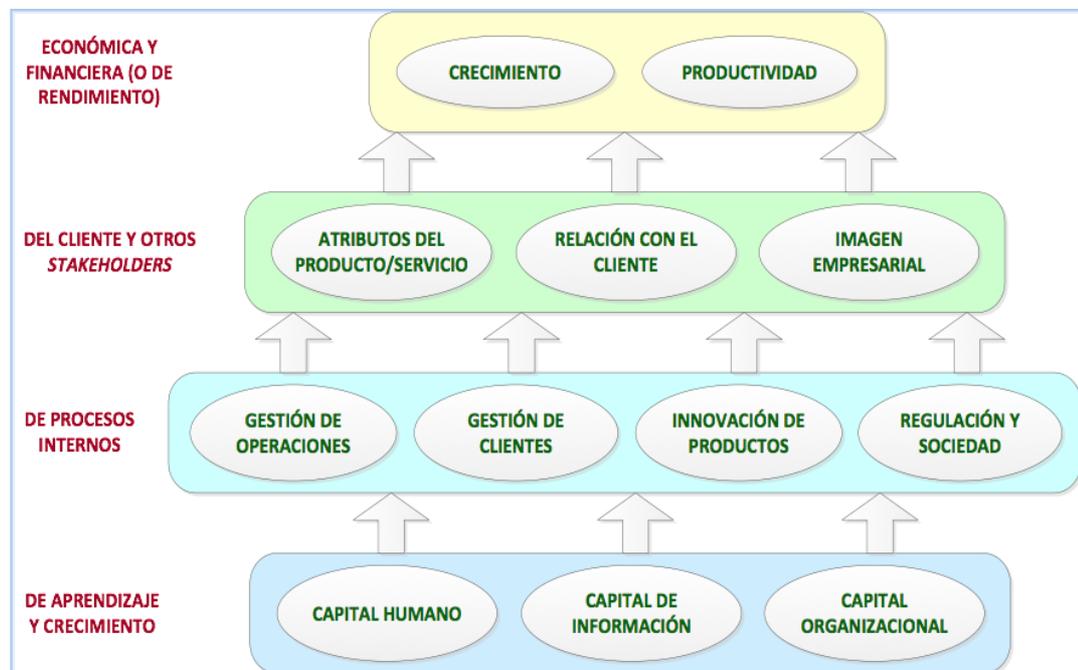
- Aprendizaje y Crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Procesos Internos: ¿En qué debemos sobresalir?
- Clientes y otros Stakeholders: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Para la correcta implementación de un Cuadro de Mando Integral, es necesario lo siguiente:

- Establecer el direccionamiento estratégico (Valores estratégicos, Visión, Misión, Estrategia empresarial).
- Identificar y definir los Asuntos críticos con respecto a cada Tema crítico
- Determinar los objetivos estratégicos e Indicadores Clave de Desempeño
- Diseñar y establecer un mapa estratégico para la empresa.
- Diseñar un sistema visual adecuado para integrar toda la información básica sobre los principales componentes de la planeación estratégica.

Estos últimos dos puntos son los componentes que conforman un CMI, el Mapa estratégico que es una representación visual que resume la estrategia empresarial a través del despliegue de objetivos estratégicos unidos mediante una relación causa-efecto en el contexto de las cuatro perspectivas.

Figura 8: Relaciones de Causa-Efecto entre los temas estratégicos.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004.

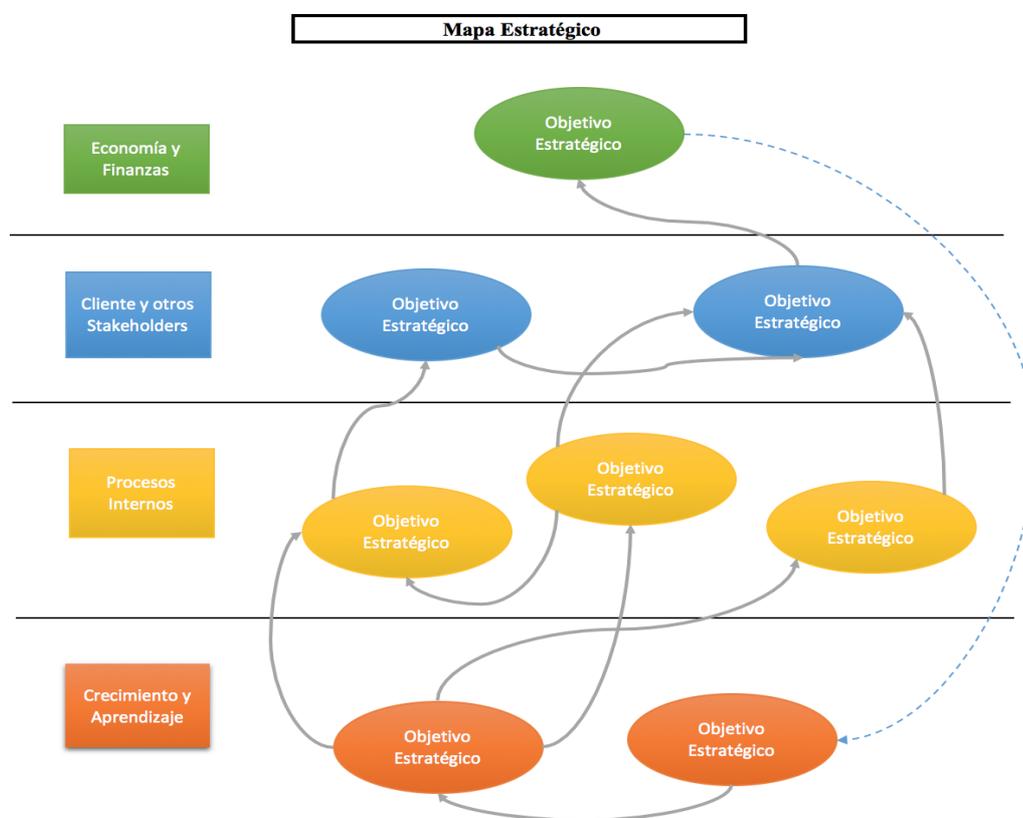
El Tablero de Control es un sistema visual que integra toda la información básica sobre los principales componentes del proceso estratégico de la empresa, facilitando así su difusión a todas las partes interesadas de la empresa, los componentes que se encuentran en este tablero son los siguientes: temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, KPI, estrategias integrales, presupuestos referenciales y estos están organizados dentro de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

Para más información acerca del Cuadro de Mando integral, hacer clic en el hipervínculo:

[Cuadro de Mando Integral y Aplicación del CMI](#)

A continuación, se presenta dos formatos para la elaboración del Mapa Estratégico y Tablero de Control respectivamente.

Figura 9: Formato para elaboración de un Mapa Estratégico.



Fuente: Autor

El mapa estratégico se estructura de la siguiente forma: los objetivos estratégicos que previamente ya fueron desarrollados se ubican dentro de cada perspectiva a la que pertenezcan, luego se realizan las relaciones causa-efecto que explican la lógica según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir los objetivos superiores, para finalmente volver al inferior con nuevos objetivos y convertir la estrategia en un proceso de mejora continua.

Figura 10: Formato para la elaboración de un Tablero de Control.

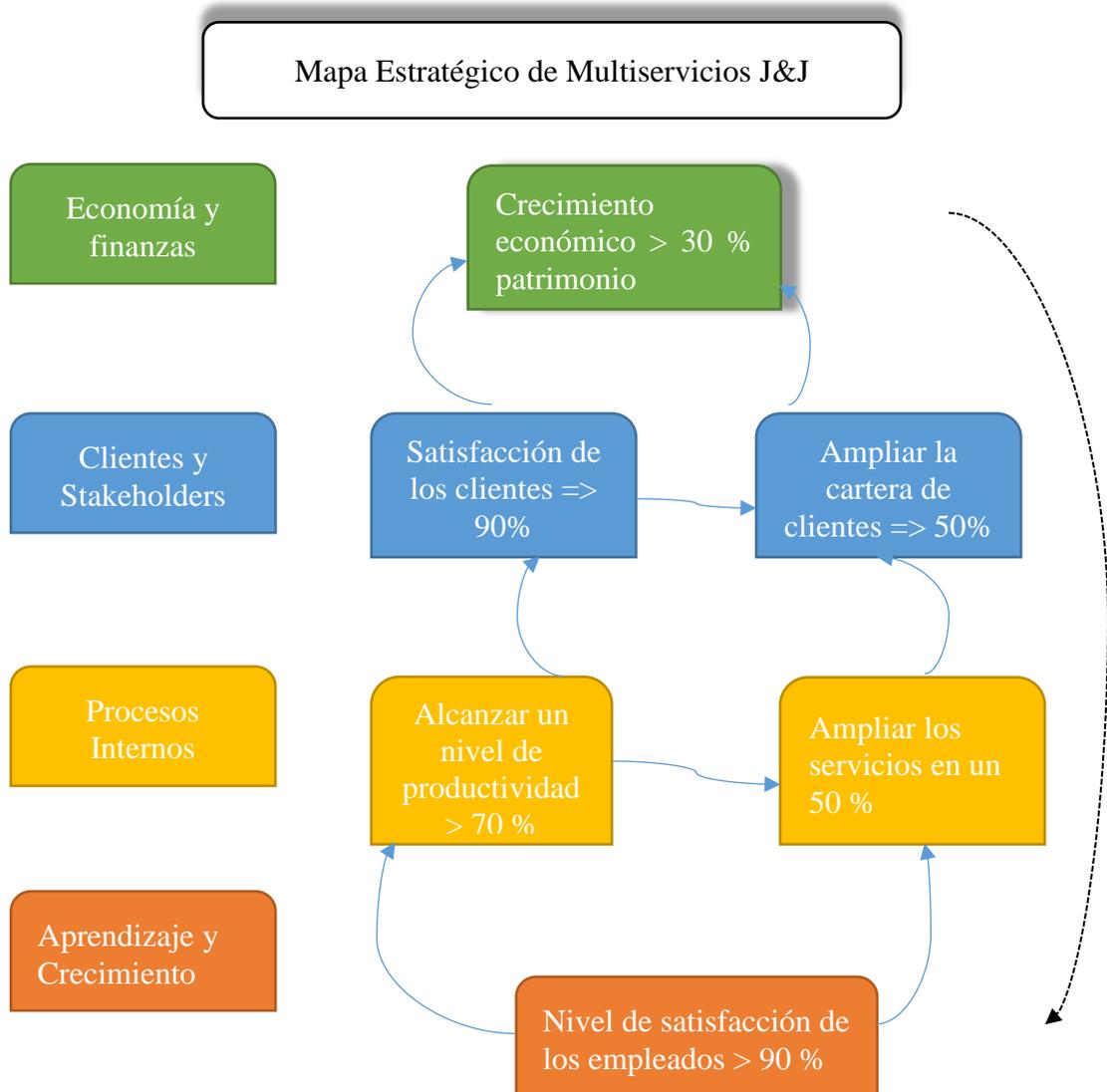
	Tablero de Control						
	Tema Crítico	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicadores de Desempeño	Unidad de Desempeño	Estrategia Integral	Presupuesto Referencial
Economía y Finanzas							
Cliente y otros Stakeholders							
Procesos Internos							
Crecimiento y Aprendizaje							

Fuente: Iván R. Coronel. Planeación Estratégica, 2017

El tablero de control está conformado por la mayoría de elementos ya desarrollados anteriormente, lo nuevo que se incluye en este tablero son las iniciativas o estrategias integrales que son la fusión de todas las estrategias de valor correspondientes a cada asunto crítico, y los respectivos presupuestos económicos que permitirán llevar a cabo las estrategias y por consecuencia alcanzar los objetivos estratégicos.

La aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral en la empresa Multiservicios J&J, permite aprovechar las múltiples ventajas de esta herramienta de gestión

empresarial y facilitará la formulación del plan estratégico. A continuación, se indica el mapa estratégico y tablero de control de la empresa.



Elaborado por: Byron Vázquez

El mapa estratégico de Multiservicios J&J, se puede visualizar fácilmente la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos en el orden de prioridad mencionado anteriormente, donde los cimientos para conseguir un crecimiento económico y satisfacer las partes interesadas de la empresa, sin duda alguna es el recurso humano de la empresa, y este permitirá cumplir los demás objetivos planteados secuencialmente.

	Tema Crítico	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicadores de Desempeño	Estrategia Integral	Presupuesto Referencial
Economía y Finanzas	Talento humano	Nuestro personal de trabajo está en un aprendizaje y crecimiento para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.	Lograr un crecimiento económico > 30 % de su patrimonio, en el próximo año y medio.	Margen de utilidad neta.	La empresa desarrollará un plan económico para apoyar el desarrollo completo de la presente propuesta de planeación estratégica.	\$ 100
Cliente y otros Stakeholders	Gestión de procesos	Gestión de procesos dentro y fuera de la empresa	Obtener un grado de satisfacción de nuestros clientes de al menos un 90 %, en los próximos dos años.	Porcentaje de satisfacción de los clientes.	Utilización del modelo SERVQUAL de calidad de servicio para evaluar y mejorar los servicios que se ofrecen, y con esto lograr la satisfacción de nuestros clientes.	\$ 200
	Talento humano	Nuestro personal de trabajo está en un aprendizaje y crecimiento para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.	Ampliar nuestra cartera de clientes al menos un 50 % de lo actual, en el próximo año y medio.	Porcentaje de participación de mercado.	Es necesario desarrollar un plan de marketing que permita promocionar la empresa y captar nuevos clientes.	\$ 500
Procesos Internos			Implementar un plan de capacitación que permita ampliar nuestros servicios un 50 % de lo actual, en los próximos dos años.	Porcentaje de incremento de nuestros servicios.	Realizar un estudio breve de mercado y técnico para analizar la factibilidad de ampliar nuestros servicios y empresa en otros sectores.	\$ 500
	Gestión de procesos	Gestión de procesos dentro y fuera de la empresa	Alcanzar un nivel de productividad mayor al 70 %, en el próximo año y medio.	Índice de productividad.	Se ha de implementar una gestión por procesos que promueva la mejora continua de cada uno de los procesos dentro y fuera de la empresa	\$ 900
Crecimiento y Aprendizaje			Lograr un nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90 %, en los dos próximos años.	Porcentaje de satisfacción de nuestros empleados.	La empresa ha de desarrollar un plan de incentivos para apoyar al desarrollo del personal	\$ 300
Elaborado por: Byron Vázquez						

El tablero de control de Multiservicios J&J, tiene el mismo fin que el mapa estratégico, el cual consiste en visualizar y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y resultados de estos. En relación a las estrategias integrales de valor planteadas, éstas tratan de abarcar lo más relevante de las estrategias de valor que se presentaron anteriormente, además tener en cuenta un presupuesto económico referencial que se va desembolsar para cumplimiento de éstas.

2.2.10. Plan Estratégico

“Los planes son el diseño o esquema de tallado de lo que habrá de hacerse en el futuro”. Lourdes Münch

El plan estratégico es el fruto de todo el proceso de planeación estratégica, éste contiene las decisiones que los directivos de las empresas han adoptado para los próximos tres o cinco años.

El plan estratégico es un procedimiento estructurado y ordenado que define, limita y desarrolla los aspectos más relevantes de la gestión estratégica, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos con ayuda de las estrategias integrales de valor.

Los objetivos de un plan estratégico son varios, entre ellos destacamos los siguientes:

- Validar los objetivos estratégicos planteados
- Identificar y determinar los recursos, los responsables que llevarán a cabo el desarrollo de las estrategias de valor.
- Controlar el desarrollo y cumplimiento de las estrategias de valor.
- Desagregar las estrategias de valor en planes operativos anuales, que posibilitan su ejecución y facilitan su seguimiento.

La estructura del plan estratégico de la presente propuesta cuenta con los siguientes aspectos:

- Estrategia empresarial
- Estrategias integrales de valor

- Recursos Humanos y físicos
- Responsable primario y de apoyos
- Objetivos estratégicos
- Alcance
- Evidencias
- Cronograma de trabajo

A continuación, se presenta un formato para la elaboración del plan estratégico.

Figura 11: Formato para la elaboración del Plan Estratégico.

Plan Estratégico																					
Estrategia Empresarial:																					
Estrategias Integrales de Valor	Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos Estratégicos	Alcance	Evidencias	Cronograma Semestral												
	Humanos	Físicos		Primarios	Apoyo				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Fuente: Iván R. Coronel, Planeación Estratégica, 2017.

Este formato sencillo y fácil de elaborar, permite a los directivos de las empresas visualizar y controlar claramente los aspectos de interés primordiales para llevar a cabo las estrategias y poder cumplir con los objetivos planteados en los plazos acordados.

La elaboración del plan estratégico para la empresa Multiservicios J&J, se realizó para un periodo de tres años como plazo máximo para cumplir con todos los objetivos estratégicos.

El plan estratégico de Multiservicios J&J, propone alcanzar sus objetivos estratégicos a través de las estrategias integrales de valor en un periodo máximo de 3 años, siendo el responsable máximo para llevar a cabo la realización de estas estrategias el Jefe de producción de la empresa, también se puede visualizar que las estrategias y objetivos están alineados con la estrategia empresarial, garantizando de esta forma que existe coherencia entre el direccionamiento estratégico y su planificación.

2.2.11 Objetivos a Corto Plazo

“Quien quiera alcanzar un propósito distante tiene que dar pequeños pasos”.
Helmut Schmidt

Una vez desarrollados los elementos que conforman la planificación a largo plazo, es turno de la planificación a corto plazo, que está conformado por los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales. Para una planificación a corto plazo se recomienda que los planes se realicen en tiempo menor o igual a un año, estos pueden ser: inmediatos, cuando se establecen para periodos de hasta seis meses y mediatos, si se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis o menor de 12 meses.

Los objetivos a corto plazo u objetivos operacionales son aquellos que se establecen en función de los objetivos estratégicos y deben conseguirse dentro de un año, por medio estos objetivos se logra obtener resultados específicos y medibles en un periodo de un año.

La formulación de los objetivos a corto plazo depende del criterio exclusivo de los directivos de la empresa y como quieran estos cumplir una proporción con respecto a los objetivos contenidos en el plan estratégico.

Para la formulación de estos objetivos se recomienda los siguientes aspectos:

- Estar sujetos a los objetivos estratégicos y plan estratégico.
- Deben ser realistas y medibles, capaces de alcanzar en un año.
- Concretos, enfocarse solamente en lo que se aspira alcanzar.
- Posibilitar y facilitar la ejecución de las estrategias integrales y su control.

- Estar redactados correctamente, iniciando con un verbo de acción, en modo infinitivo.

A continuación, se presenta un formato para la formulación de los objetivos a corto plazo.

Tabla 14: Formato para la elaboración de Objetivos a Corto Plazo.

Objetivos Estratégicos	Objetivos a Corto Plazo	Semáforo		
		Crítico	Alerta	Correcto

Fuente: Autor

Este formato permite elaborar claramente los objetivos a corto plazo partiendo de los objetivos estratégicos, además de realizar una calificación del grado de cumplimiento de cada uno de dichos objetivos, esto con el fin de permitir a las empresas en caso de ubicarse en un estado crítico o de alerta, realizar acciones correctivas o preventivas respectivamente.

Los objetivos a corto plazo por parte de la empresa Multiservicios J&J, se realizó analizando diferentes factores internos y externos que pueden llegar afectar su cumplimiento en el plazo de un año. A continuación, se presenta los objetivos a corto plazo de la empresa.

Objetivos Estratégicos	Objetivos a Corto Plazo	Semáforo (1 Semestre)		
		Critico	Alerta	Correcto
Lograr un crecimiento económico > 30 % de su patrimonio, en el próximo año y medio.	Lograr un crecimiento económico > 10 % de su patrimonio, en el próximo año.	2 %	4 %	5 %
Obtener un grado de satisfacción de nuestros clientes al menos un 90 %, en los próximos dos años.	Obtener un grado de satisfacción de nuestros clientes al menos un 80 %, después de un año.	40 %	60 %	70 %
Ampliar nuestra cartera de clientes al menos un 50 % de lo actual, en el próximo año y medio.	Ampliar nuestra cartera de clientes al menos un 30 % de lo actual, hasta el final de un año.	10 %	20%	25%
Implementar un plan de capacitación que permita ampliar nuestros servicios un 50 % de lo actual, en los próximos dos años.	Implementar un plan de capacitación que permita ampliar nuestros servicios un 25 % de lo actual, en el próximo año.	No aplica	No aplica	No aplica
Alcanzar un nivel de productividad mayor al 70 %, en el próximo año y medio.	Alcanzar un nivel de productividad mayor al 60 %, hasta el fin del próximo año.	40 %	50 %	55 %
Lograr un nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90 %, en los dos años próximos.	Lograr un nivel de satisfacción de los empleados mayor al 80 %, hasta después de un año.	50 %	60 %	70 %

Elaborado por: Byron Vázquez

Aprobado por: Gerencia

Los objetivos a corto plazo están controlados con un semáforo de alerta, este permite advertir y controlar si en el primer semestre del año se están cumpliendo con lo establecido, caso contrario tomar las medidas pertinentes para que no existan inconvenientes en el cumplimiento de estos objetivos al término del año. En el caso del objetivo de implementar un plan de capacitación para ampliar los servicios, no se aplica el semáforo, debido que este dependerá de los resultados finales del estudio de mercado y técnico, y si estos resultados son favorables y convenientes para la empresa, se dará paso para el plan de capacitación y con ello ampliar los servicios de Multiservicios J&J.

2.2.12 Planes Operativos Anuales

Los planes operativos anuales más conocidos por sus siglas como POA, es la etapa final del proceso de planeación estratégica, en este se desagrega cada una de las estrategias integrales de valor en acciones a realizar en un tiempo menor a un año, estas acciones son proporciones anuales de cada estrategia de valor en función de los objetivos a corto plazo.

La estructura de los planes operativos anuales de la presente propuesta son los siguientes:

- Estrategias integrales de valor
- Objetivos estratégicos
- Acciones a realizar en relación a cada estrategia de valor
- Cronograma
- Recursos humanos y físicos
- Responsables
- Objetivos a corto plazo
- Indicadores
- Medios de verificación

A Continuación, se presenta un formato que permite visualizar y controlar fácilmente las acciones que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos a corto plazo.

Tabla 15: Formato para la elaboración de Plan Operativo Anual.

Plan Operativo Anual																			
Estrategia Integral de Valor:																			
Objetivo estratégico	N-	Acciones	Cronograma												Recursos	Responsables	Objetivo a corto plazo	Evaluación	
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				Indicadores	Evidencias
	1																		
	2																		
	3																		
	4																		
	5																		
	6																		
	7																		
Elaborado por:			Aprobado por:																

Fuente: Autor

Una vez definido los planes operativos anuales, es de responsabilidad absoluta de los directivos de las empresas llevar un seguimiento y control de dichos planes.

Los planes operativos anuales de la empresa Multiservicios J&J, fueron estructurados de la siguiente forma.

Plan Operativo Anual																	
Estrategias integrales de valor: Todas las que constan en el Plan estratégico de Multiservicios J&J																	
Acciones	Cronograma (meses)												Recursos (Humanos y Físicos)	Responsable	Objetivo a corto plazo	Evidencias	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Elaboración de un plan económico para la realización de los diferentes procesos y actividades de la presente propuesta.														Jefe de Producción, Equipos, materiales de oficina e instalaciones	Jefe de Producción	Lograr un crecimiento económico > 10 % de su patrimonio, en el próximo año.	Incremento económico del 10 % en relación al patrimonio de la empresa.
Implementación y evaluación del modelo de calidad de servicios, asegurando la satisfacción de nuestros clientes.													Obtener un grado de satisfacción de nuestros clientes al menos un 80 %, después de un año.			Grado de satisfacción de los clientes del 80% en nuestros servicios.	
Elaboración e implementación de un plan de marketing, para retener y captar nuevos clientes.													Ampliar nuestra cartera de clientes al menos a un 30 % de lo actual, hasta el final de un año.			Cartera de clientes con un crecimiento del 30 %.	

Elaboración del estudio técnico y de mercado, para analizar la factibilidad de ampliar los servicios que ofrece la empresa e instalaciones.																																												Jefe de Producción, Equipos, materiales de oficina e instalaciones	Jefe de Producción	Implementar un plan de capacitación que permita ampliar nuestros servicios un 25 % de lo actual, en el próximo año.	Resultados son favorables y convenientes: Aumento del 25 % de nuestros servicios generales.
Reestructuración e implementación de un modelo de gestión por procesos, asegurando de esta forma un mejoramiento continuo en los diferentes procesos de la empresa.																																														Alcanzar un nivel de productividad mayor al 60 %, hasta el fin del próximo año.	Nivel de productividad del 60 % en las operaciones de la empresa.
Elaboración e implementación de un plan de incentivos, para elevar el nivel de satisfacción de nuestros empleados.																																														Lograr un nivel de satisfacción de los empleados mayor al 80 %, hasta después de un año.	Nivel de satisfacción de nuestros empleados del 80 %.

Elaborado por: Byron R. Vázquez

Aprobado por: Gerencia

Una vez elaborado los planes operativos anuales de la empresa Multiservicios J&J, queda por terminado la aplicación práctica de la presente propuesta. Con el fin de validar la propuesta y si esta cumple con su cometido que es garantizar de manera formal una planeación estratégica y aprovechar sus múltiples ventajas en un mundo empresarial cada vez más exigente, se efectuará una evaluación validadora de la estructura de la propuesta, su aplicación y posibles resultados alcanzados con la ayuda de ésta. La validación de la propuesta se encuentra en el Capítulo 4 del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO 3

MODELO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

En el presente capítulo, se estructura un modelo de indicadores de desempeño que complementa la propuesta de planeación estratégica, éste a su vez permite ser usado en cualquier tipo de empresa.

3.1 Indicadores de Desempeño

Los Indicadores de Desempeño o Gestión, con el paso de los años han trascendido desde el apogeo de los sistemas de gestión empresarial y calidad total. Estos indicadores como se describió anteriormente en el Capítulo dos, son una herramienta de gestión que permite establecer una comparación entre las metas propuestas y el desempeño logrado en los diferentes procesos de una organización.

3.1.1 Definición

Existen varias definiciones para los Indicadores de Desempeño o Gestión, a continuación, se presentan las siguientes:

- “Son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido” (Bonney, 2006).
- “Variables, relación de variables u otros factores relevantes de los asuntos críticos y las estrategias de valor, cuantitativos o cualitativos, que se emplean para evaluar la situación, evolución o tendencia de esos asuntos, en la procura de alcanzar los correspondientes objetivos estratégicos planteados.” (Coronel I. R., 2017)

En general, los indicadores de desempeño son variables cuantitativas o cualitativas, asociadas a un objetivo propuesto, por medio de estos se puede evaluar si dichos objetivos se están cumpliendo satisfactoriamente en los plazos acordados.

3.1.2 Tipos de Indicadores de Desempeño

Los Indicadores de Desempeño se pueden identificar de varios tipos, a continuación, se describe los más comunes.

- **Según su naturaleza:**

Eficacia, grado de cumplimiento de los objetivos de una organización, sin referirse al costo de los mismos.

$$Eficacia = \frac{\textit{Resultados obtenidos}}{\textit{Acciones realizadas}}$$

Eficiencia, la relación entre la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se necesitaron para la producción de ese producto.

$$Eficiencia = \frac{\textit{Acciones realizadas}}{\textit{Recursos empleados}}$$

Calidad, capacidad de una organización por responder en forma consistente, rápida y directa las necesidades de sus clientes y stakeholders.

$$Calidad = \frac{\textit{Resultados con valor agregado}}{\textit{Resultados obtenidos}}$$

Economía, medir la capacidad de una organización para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para alcanzar sus objetivos propuestos.

$$Economía = \frac{\textit{Gastos de funcionamiento}}{\textit{Gastos de ejecución}}$$

- **Según el objeto a medir:**

Indicadores de Resultados, miden los resultados obtenidos en comparación con los esperados, es decir, la eficacia de los objetivos propuestos.

Indicadores de Procesos, valora aspectos relacionados con las actividades de cada proceso y su eficiencia.

Indicadores de Estructura, miden aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos.

Indicadores Estratégicos, valora cuestiones que, sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia considerable en la consecución de resultados de éstas.

- **Según su ámbito de actuación:**

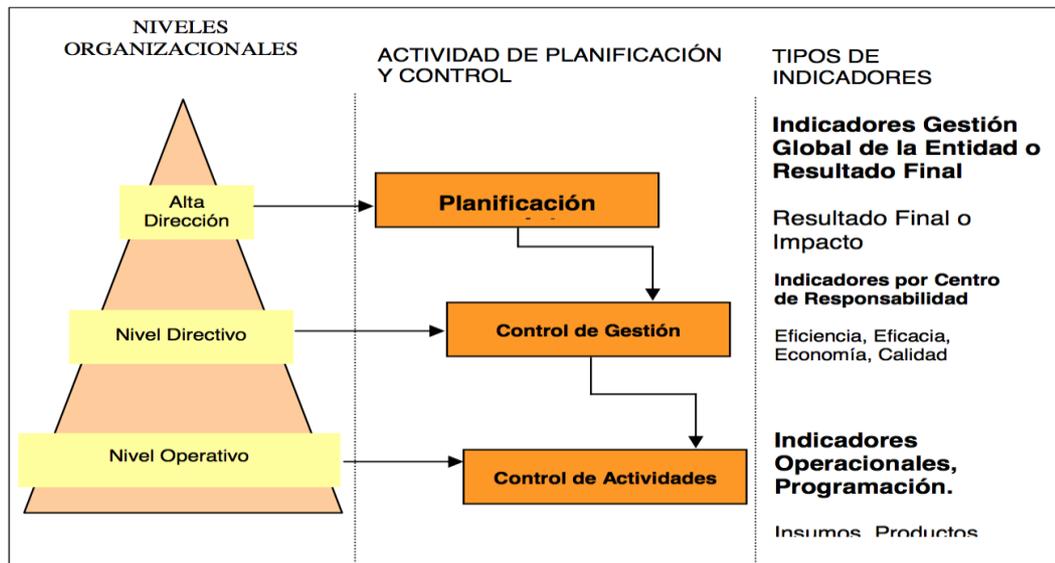
Indicadores internos, hacen referencia a las variables relacionadas con la actuación interna de una organización.

Indicadores Externos, se refiere a las repercusiones de determinadas actividades relacionadas con los servicios, calidad, satisfacción de los clientes o partes interesadas.

En la práctica, es importante identificar qué tipos indicadores son los más apropiados o relevantes, para cada uno de los niveles organizacionales.

En el siguiente gráfico, se observan los tres niveles organizacionales, que se pueden encontrar en una empresa en general; sus respectivas actividades de planificación y control e indicadores pertinentes.

Figura 12: Niveles organizacionales y tipos de indicadores.

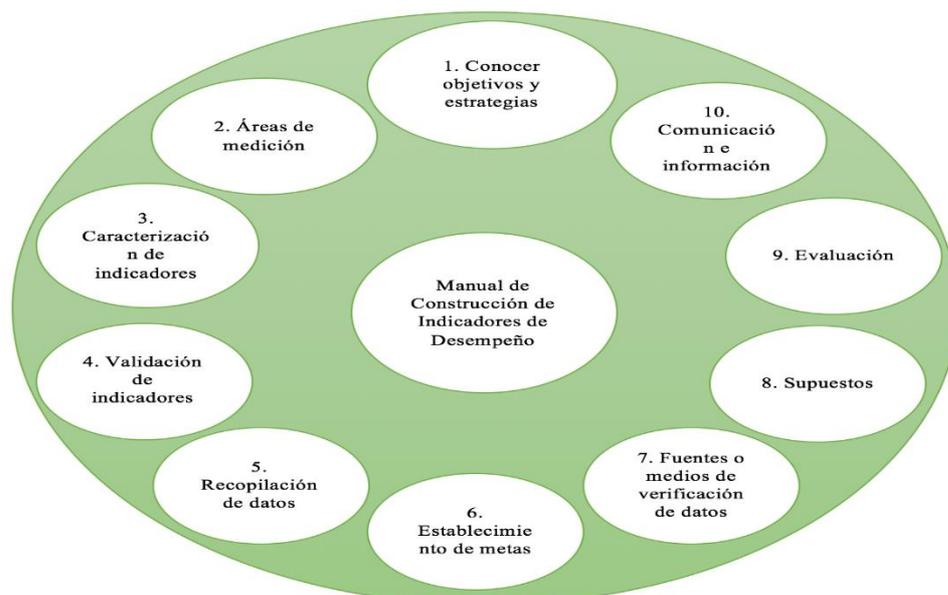


Fuente: Marianela Armijo, Manual de Planificación Estratégica, 2012.

3.2 Construcción de Indicadores de Desempeño

En este punto se propone un modelo de construcción o elaboración de indicadores, en el cual se estructura y detalla los pasos a seguir para construir elaborar de forma correcta de acuerdo a las necesidades de una empresa, esto en forma general, sin importar el tipo o tamaño de ésta.

Figura 13: Pasos a seguir para la construcción de indicadores.



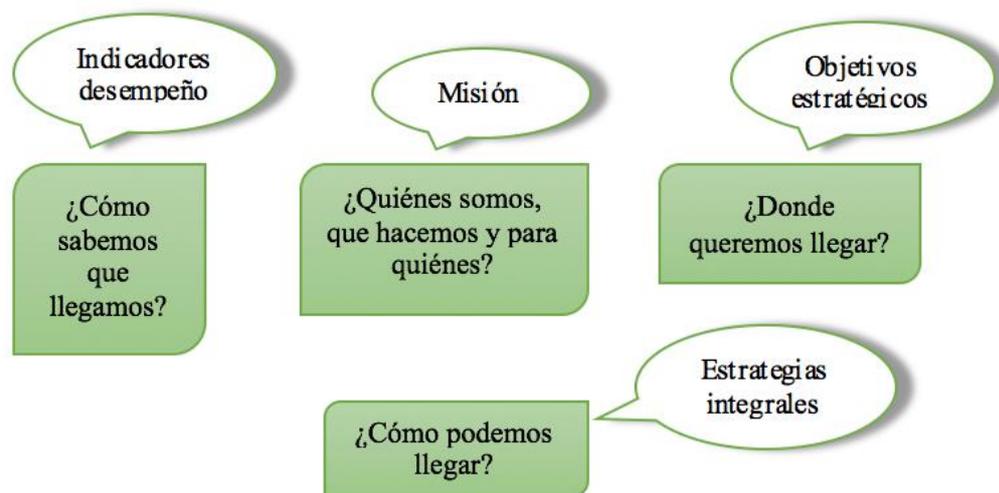
Fuente: Autor

3.2.1 Conocimiento del Direccionamiento Estratégico y Planificación Estratégica

El Direccionamiento y la Planificación estratégica son indispensables para la construcción de indicadores de desempeño, estas definiciones estratégicas son el referente para la medición del desempeño dentro de una empresa.

Para la construcción o elaboración de los indicadores de desempeño, se debe partir de la identificación y/o revisión de la misión, visión, estrategia empresarial, objetivos estratégicos y principales productos de la empresa, caso contrario existirá muchos problemas a la hora de elaborar estos y evaluar los resultados de forma correcta.

Figura 14: La medición del desempeño es parte del largo proceso de la planeación estratégica.



Fuente: Autor

Tabla 16: Matriz Check List.

Planeación estratégica		Cumple (✓)
Direccionamiento	Visión	✓
	Misión	✓
	Estrategia empresarial	✓
Planificación	Estrategias	✓
	Objetivos	✓
Creación de valor	Productos principales	✓
	Pares interesadas	✓

Fuente: Autor

3.2.2 Áreas de Medición

Las áreas de desempeño a medir surgen de un proceso de planeación estratégica, donde se determina el direccionamiento estratégico, asuntos críticos, objetivos a largo y corto plazo entre otros.

Los indicadores de desempeño deben informar sobre las diferentes áreas de la empresa: estratégica, gestión y operacional como se indicó en la Fig.3.1.2. Para identificar las áreas de medición se presenta a continuación dos herramientas de ayuda.

1) Formato para Identificar áreas de desempeño:

- Necesario conocer los asuntos críticos y objetivos propuestos (Planeación estratégica).
- Determinar en qué proceso(s) se encuentran los asuntos críticos.
- Determinar en qué nivel(es) de organización se encuentran los procesos.
- Determinar la perspectiva del CMI de cada uno de los objetivos.

Tabla 17: Formato para identificación de áreas de medición.

	Áreas de Medición				
N	Asuntos Críticos	Procesos	Objetivos	Nivel de la Organización	Perspectiva del CMI

Fuente: Autor

Para aplicar las herramientas del presente capítulo, se utilizó información de una empresa de fabricación de prendas de vestir llamada Ecuamoda, en la ciudad Quito, Ecuador.

Ejemplo: Empresa de fabricación de prendas de vestir.

Áreas de Medición					
Empresa: Ecuamoda					
N	Asuntos Críticos	Procesos	Objetivos	Nivel de la Organización	Perspectiva del CMI
1	Falta de crecimiento económico.	Finanzas	Margen de utilidad neta > 20% del patrimonio	Alta dirección	Economía y Finanzas
2	Gestionar los segmentos de los clientes, ofrecer soluciones completas y oportunas.	Marketing y Ventas	Satisfacción de los clientes > 75 % y Participación de mercado > 20 %	Nivel directivo	Clientes y otros Stakeholders
3	Optimizar los insumos y materias primas.	Producción Compras	Optimización de materia prima en 30 % de lo actual.	Nivel operativo	Procesos Internos

Elaborado por: Autor

Este formato es de gran ayuda, porque permite identificar varios aspectos relevantes de cada asunto crítico y objetivos propuestos, debido a que por medio de estos aspectos es fácil establecer o tener una idea más clara de las variables que se necesitan monitorear, los responsables y ejecutores, el alcance, fórmulas de cálculo, frecuencias de cálculo, periodicidad, etc.

2) Formato para identificación de áreas de medición.

Esta herramienta se recomienda utilizar cuando el proceso de planeación estratégica ha sido desarrollado muy superficialmente en las empresas (informal).

- Extraer (Subrayar) los aspectos relevantes de los siguientes componentes de la planeación estratégica: Misión, Objetivos Estratégicos, Productos Principales.
- Hacer un listado de aspectos relevantes.
- Determinar en qué proceso(s) se encuentran esos aspectos relevantes.
- Tiene el mismo fin que la herramienta 1.

Ejemplo: Empresa de fabricación de prendas de vestir.

Misión Empresarial Ecuamoda
Somos una empresa dedicada a la confección de uniformes empresariales, que trabaja con <u>honestidad, respeto, tecnología y rapidez</u> acorde a la época, brindando productos de la más <u>alta calidad</u> a nuestros clientes corporativos, manteniéndolos <u>satisfechos</u> , y brindando <u>soluciones</u> a la hora de vestir a sus trabajadores.

Elaborado por: Autor

Objetivos estratégicos
<u>Margen de utilidad neta</u> > 20% del patrimonio.
Satisfacción de los clientes > 75 % y Participación de mercado > 20 %.
<u>Optimización de materia prima</u> en 30 % de lo actual.

Elaborado por: Autor

Productos
<u>Confección y fabricación</u> de prendas de vestir (sacos, pantalones, blusas y camisas) de acuerdo con las <u>especificaciones de los clientes</u> y con la mejor <u>calidad</u> .

Elaborado por: Autor

Formato para identificación de áreas de medición.

Aspectos Relevantes	Procesos	Nivel	
		Organizacional	Perspectiva del CMI
Competitividad y valores empresariales	Talento Humano y Producción	Nivel directivo	Aprendizaje y crecimiento
Calidad del producto.	Producción	Nivel directivo	Procesos Internos

Satisfacción del cliente.	Ventas y Marketing	Nivel directivo	Clientes y otros Stakeholders
Margen de utilidad.	Finanzas	Alta dirección	Economía y Finanzas
Optimización de insumos y materia primas.	Producción y Compras	Nivel directivo y operativo	Procesos Internos
Confección y Fabricación.	Producción y Ventas	Nivel directivo y operativo	Procesos Internos

Elaborado por: Autor

3.2.3 Caracterización de los Indicadores

Una vez conocido las áreas de desempeño a medir, lo siguiente es determinar las cualidades o características del indicador de forma sencilla y ágil. La caracterización del indicador, ayuda a las empresas a tener un control visual, de aquellos elementos que forman parte de este.

A continuación, se presenta el siguiente formato para caracterizar un indicador.

Tabla 18: Ficha de caracterización de indicadores.

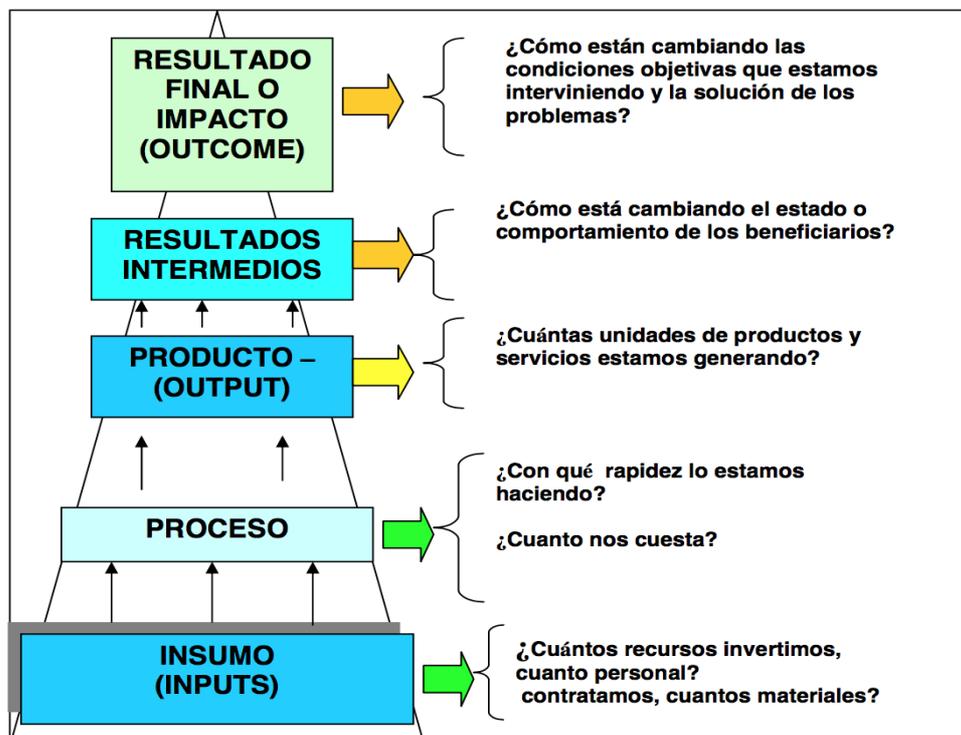
Empresa:	Referencia:
Ficha de Indicador	Número de Ficha:
Tipo de Resultado	
Objetivo o Resultado Planificado	
Dimensión	
Denominación del Indicador	
Responsable	

Fórmula de Cálculo	
Seguimiento y Presentación	
Observaciones	

Fuente: Autor

- **Referencia:** área de gestión, proceso, actividad, en el que se encuentra contenido el objetivo o resultado planificado.
- **Número de Ficha:** codificación de la ficha de caracterización (código, versión, fecha).
- **Tipo de Resultado:** corresponde al tipo de resultado que se quiere alcanzar.

Figura 15: Tipos de resultados.

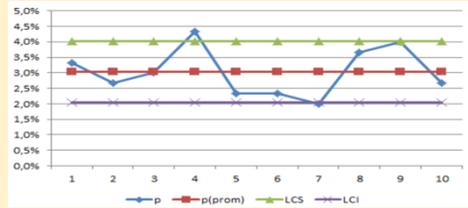


Fuente: Marianela Armijo, Manual de Planificación Estratégica, 2012.

- **Objetivo o Resultado Planificado:** Objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar en un horizonte de tiempo.
- **Dimensión:** tipo de indicador (Eficacia, Eficiencia, Productividad, Economía, Calidad, Trabajo en equipo, Condiciones laborales, etc.).
- **Denominación del indicador:** nombre del indicador, este debe ser claro, preciso y auto explicativo. Ejemplos: Porcentaje de cuota de mercado, plazo de respuesta demandas de asistencia, número de clientes nuevos, porcentaje de ingresos por ventas, etc.
- **Responsable:** persona encargada de levantar información, análisis y explotación de resultados, comunicación de resultados, etc.
- **Fórmula de Cálculo:** relación matemática de las variables que deben entregar como resultado lo que dice el nombre del indicador. Las fórmulas que generalmente se utilizan son ratios, tasas de variación o cualquier otro algoritmo.
- **Seguimiento y Presentación:** representar la evolución del objetivo en un gráfico que muestre los resultados alcanzados. Se puede utilizar gráficos de líneas, barras, sectores, etc.
- **Observaciones:** Aspectos de interés propios de cada una de las empresas. Ejemplos: frecuencia de cálculo, forma de cálculo, intervalos de aceptación, metas a alcanzar, fuentes de verificación etc.

Ejemplo: Empresa de fabricación de prendas de vestir.

Ficha de Indicador	Referencia/Proceso: Marketing y Ventas
Empresa: Ecuamoda	Número de Ficha: EMODA001-05-08-18
Tipo de Resultado	Resultado intermedio

Objetivo o Resultado Planificado	Ofrecer soluciones completas durante la entrega y post-entrega de productos en un 80 % con nuestros clientes, en un plazo de año y medio.
Dimensión o Tipo de indicador	Eficacia
Denominación del Indicador	Porcentaje de soluciones completas > 80 % al mes
Responsable	Jefe de Ventas
Fórmula de Cálculo	= (Número de reclamos solucionados por semana / Número de reclamos procesados por semana) x 100%
Frecuencia de Cálculo	Semanalmente
Seguimiento y Presentación	Gráfica mensual de soluciones completas 
Observaciones	- Rango mínimo aceptación entre (70-80) % al mes, de soluciones completas. - Comparar con el mes anterior e informar resultados.

Elaborado por: Autor

Algunos ejemplos de los indicadores más habituales son los siguientes:

ÁREA	INDICADOR
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje personal formado / personal a formar • Número de solicitudes de formación • Índice de absentismo • Rotación de personal

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de impagos • Porcentaje de disminución de costes de compras • Tiempo medio de elaboración de facturas
SISTEMAS INFORMÁTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio en resolver las incidencias
AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de acciones correctivas cerradas en fecha • Porcentaje de auditorías realizadas respecto a las planificadas • Porcentaje de reducción No conformidades respecto la auditoría anterior
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Número de indicadores nuevos • Número de indicadores modificados
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a ferias o congresos • Cuota de mercado • Conocimiento del producto
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ofertas aceptadas / Total ofertas • Número de clientes perdidos / Total de clientes
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de servicios terminados fuera de plazo • Porcentaje de piezas defectuosas • Porcentaje de productos reprocesados
MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de averías • Porcentaje de piezas defectuosas por mantenimiento deficiente • Falta de disponibilidad de equipos para producción

PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de No conformidades abiertas a proveedores • Número de proveedores eliminados de la lista de homologados • Porcentaje de proveedores certificados / proveedores totales
SATISFACCIÓN CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de reclamaciones resueltas en el plazo previsto • Importes indemnizados por quejas • Porcentaje de encuestas positivas / encuestas totales

Fuente: ECAFormación, Seguimiento y control de procesos, 2007.

3.2.4 Validación

La validación tiene como principal objetivo comprobar que son útiles y rentables los indicadores elaborados, y para ello se debe comparar la utilidad de los resultados alcanzados y su costo de obtención, con los objetivos propuestos.

Para validar un indicador se debe considerar diferentes criterios técnicos que aseguren la calidad, confiabilidad y transparencia del indicador. Entre los criterios más importantes están los siguientes a considerar.

Tabla 19: Criterios de validación.

Criterio	Descripción
Pertinencia	Los indicadores deben referirse a los objetivos y productos estratégicos de mayor relevancia de la empresa, caso contrario se puede generar una saturación de indicadores e información, tanto al interior de la empresa como fuera de ésta.
Relevancia	Se refiere a determinar que la información que mide el indicador es efectivamente la información que se busca o está vinculada a los objetivos estratégicos.

Independencia	Los indicadores deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla la empresa, no puede estar condicionado por factores externos.
Costo	La generación de los indicadores y obtención de información debe ser lo menos costosa posible o al menos tener correlación con los recursos que intervienen en la actividad y resultados alcanzados.
Oportunidad	El indicador debe ser generado en el momento oportuno, dependiendo de sus características y necesidad de la información.
Confiabilidad	Seguridad en la medición, independiente de quién realice esta actividad.
No redundancia	Debe ser único y no repetitivo.
Participación	La elaboración de los indicadores debe involucrar en el proceso, a todos los actores relevantes o partes interesadas, con el fin de asegurar su legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes.

Fuente: Adaptado de Marianela Armijo, Manual de Planificación Estratégica, 2012.

A partir de estos criterios se presenta el siguiente cuestionario de validación de indicadores.

Tabla 20: Cuestionario de validación.

Requisitos a validar	SI/NO
1. El indicador tiene claramente un producto relevante o estratégico con el cual se vincula y un objetivo asociado.	✓
2. Representa adecuadamente lo que se desea conocer.	✓
3. El resultado del indicador explica de forma clara y precisa el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados alcanzados.	✓
4. Sirve para tomar decisiones por parte del responsable y partes interesadas.	✓

5. Se ha definido la periodicidad de medición del indicador.	✓
6. La unidad de medición es adecuada para el objetivo o meta que se espera medir.	✓
7. En la construcción del indicador han participado el jefe del área, el responsable de cálculo y otras partes interesadas.	✓
8. El indicador es único y no repetitivo.	✓
9. Compensa la utilidad que genera con el costo de recogida de información y desarrollo del indicador.	✓
Elaborado por:	Revisado por:

Fuente: autor

Si el indicador cumple con cada uno de los requisitos se coloca un (✓) en la columna del SI / NO, de esta forma se podrá validar si el indicador elaborado es el correcto.

3.2.5 Recopilación de datos

La recopilación de datos tiene que ver con los procesos que suministran información o datos al indicador, por esto es importante precisar las diferentes fuentes de información.

Los datos pueden provenir de distintas fuentes:

- Sistemas de Información contable-presupuestaria
- Estadísticas de producción física
- Cargas de trabajo del personal
- Encuestas, Benchmarking
- Entrevistas
- Observación de campo
- Registros históricos de operación o resultados
- Informes de auditoría
- Documentos, actas, apuntes
- Etc.

Como recomendación se debe buscar fuentes de información que sean accesibles, económicas y confiables.

3.2.6 Establecimiento de metas

Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo, además, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto, por eso es importante tener medida y conocimiento a la hora de establecer metas por parte de las empresas.

Para establecer las metas se debe considerar los siguientes elementos:

- Desempeño historio de la empresa
- Objetivos definidos
- Desempeño logrado por empresas similares procesos o programas.

Ejemplo: Empresa de fabricación de prendas de vestir Ecuamoda.

Tabla 21: Formato para establecer metas.

Objetivo estratégico	Meta(s)	Periodo	Observaciones
Ofrecer soluciones completas durante la entrega y post entrega de productos en un 80 % con nuestros clientes, en un periodo máximo de año y medio.	Soluciones completas > 75 % al mes.	12 meses	Depende del número de reclamos procesados.
	Soluciones completas < 80 % al mes.	16 meses	Depende del cumplimiento de la meta anterior.

Fuente: Autor

3.2.7 Fuentes o medios de verificación de datos

Una vez explicado las diferentes formas que pueden provenir los datos o información para un indicador, lo siguiente es definir formalmente las fuentes o medios de

verificación. Por medio de estos se define de donde provienen los datos necesarios para verificar el cumplimiento de los objetivos, resultados, y monitoreo de supuestos.

Como se mencionó en la recopilación de datos, estas fuentes deben ser accesibles, económicas y confiables, en caso no poder obtener una fuente de verificación confiable, el indicador asociado debe ser reemplazado.

Recomendaciones para establecer medios de verificación:

- Deben tener información disponible con fácil acceso y actualizada.
- Si falta información será necesario incluir actividades para obtenerla.
- Si no se puede conseguir la información, habrá que cambiar de indicador.
- Si hay más de una fuente de información, verificar la consistencia de los datos.
- Deben ser acordados y establecidos con las personas involucradas en el proceso.

Ejemplo: Empresa de fabricación de prendas de vestir.

Tabla 22: Formato para establecer fuentes de verificación de datos.

EMPRESA: Ecuamoda					
Indicador de Desempeño	Fuente de Verificación	Referencia		Propuesto (tiempo)	Objetivo estratégico
		Área de gestión	Proceso		
Porcentaje de soluciones completas > 80 % al mes.	Registro de número de reclamos	Marketing y ventas	Servicio post-venta	Año y medio	Ofrecer soluciones completas durante la entrega y post-entrega de productos en un 80 % con nuestros clientes, en un periodo máximo de año y medio.

Fuente: Autor

3.2.8 Supuestos

El establecimiento de supuestos, permite analizar los riesgos e impactos de factores que podrían o no, afectar a los objetivos e indicadores planteados por las empresas. Estos factores pueden ser controlables y no controlables, y para ello se deben identificar y realizar una breve descripción de estos (escenario pesimista), con el fin de tener una idea clara de lo que puede llegar a afectar al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Ejemplo: Empresa de fabricación de prendas de vestir.

Tabla 23: Formato para establecer supuestos.

<p>Objetivo: Ofrecer soluciones completas en la entrega y post-entrega de productos en un 80 % con nuestros clientes, en un periodo máximo de año y medio. Indicador: Porcentaje de soluciones completas.</p>	
Análisis de Factores	
Factores (Aspectos)	Descripción
<p>Mercado y Político (Demanda, oferta, precios, condiciones políticas, etc.)</p>	<p>El aumento de la demanda de clientes, puede ocasionar una sobre carga de trabajo y afectar el área de ventas y post-venta para atender reclamos.</p>
<p>Técnico y Tecnológico (Capacidad, localización, ingeniería, estructura organizacional, marco legal)</p>	<p>El personal no está capacitado para atender reclamos en la entrega y post-entrega de productos.</p>
<p>Económico y Financiero</p>	<p>Falta de solvencia económica para apoyar el desarrollo correcto de los procesos, actividades que permitirá cumplir con el objetivo propuesto.</p>
<p>Socio-Cultural</p>	<p>.....</p>
<p>Ambiental</p>	<p>.....</p>

Fuente: Autor

3.2.9 Evaluación

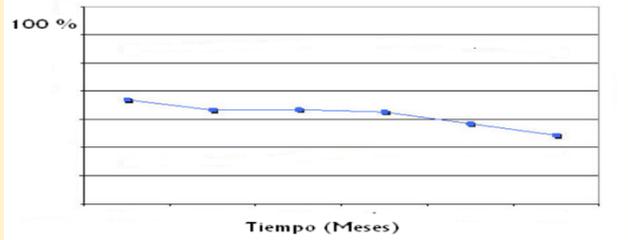
La evaluación o interpretación de resultados de los indicadores surge del monitoreo realizado de estos, el cual permite ir chequeando el comportamiento de cada uno de los indicadores, para posteriormente evaluar el desempeño logrado versus lo programado con el fin de tomar decisiones, comunicar e informar a todas las partes interesadas de la empresa.

Para evaluar los resultados obtenidos se presenta a continuación el siguiente formato.

Ejemplo: Empresa de fabricación de prendas de vestir.

Tabla 24: Formato para evaluar resultados obtenidos.

Empresa: Ecuamoda				
Ficha de Evaluación de la primera semana de medición				
Código	Indicador	Frecuencia	Meta	Objetivo
EMODA001-05-08-18	Porcentaje de soluciones completas al mes.	Semanalmente	Soluciones completas > 75 % al mes.	Ofrecer soluciones completas en la entrega y post-entrega de productos en un 80 % con nuestros clientes, en un periodo máximo de año y medio.
Valor real alcanzado al final del periodo versus meta				
Valor esperado=75 % Valor real calculado en la primera semana= 70 %				
No cumplimientos y sobre cumplimientos				
No se cumplió con la meta esperada.				
Análisis de las causas de los problemas				
Causa 1: Falta de compromiso con la empresa.				
Causa 2: Falta de capacitación de los empleados.				

Recomendaciones
Recomendación 1: por definir
Recomendación 2: por definir
Plazos
Dos semanas para realizar mejoras y ver cambios en los resultados.
Responsables
Cargo 1: Jefe de Ventas Cargo 2: Cajera
Gráficas
 <p>The graph displays a line with six data points connected by a blue line. The vertical axis (y-axis) is labeled '100 %' at the top. The horizontal axis (x-axis) is labeled 'Tiempo (Meses)'. The data points show a general downward trend from left to right, starting at approximately 85% and ending at approximately 75%.</p>
Observaciones: Por analizar
.....
.....

Fuente: Autor

3.2.10 Comunicación e información del desempeño logrado

La comunicación e información del desempeño logrado, está relacionado con la elaboración de informes o reportes para los diferentes niveles organizacionales a los que pertenezcan, o estén vinculados los indicadores de desempeño, esto como una forma de transparentar la gestión dentro de una empresa.

Se deben comunicar a la alta dirección, y partes interesadas lo siguientes aspectos:

- Resultados logrados de la empresa.
- Evaluación del cumplimiento
- Relevancia de los resultados
- Relación con los recursos presupuestarios
- Efectos de los resultados

- Recomendaciones

Algunos elementos básicos a tener en cuenta en la elaboración de los informes de desempeño son los siguientes:

- La comunicación de los resultados tiene que estar focalizada en los aspectos de interés para la alta dirección o gerencia.
- La información debe ser entregada en reportes que tengan alguna periodicidad.
- La información que se proporcione debe ser simple, directa y verificable.

Finalmente, una vez elaborados y utilizados los indicadores de desempeño, se recomienda llevar a cabo una evaluación periódica de los indicadores y cuadros de mando (objetivos, estrategias), para asegurarse de que siguen siendo pertinentes y que cumplan con los requisitos definidos del presente modelo.

Un indicador puede quedar obsoleto cuando:

- Han sido definidos nuevos objetivos por la empresa.
- Los objetivos han evolucionado.
- Ha cambiado el responsable o el cliente de los indicadores
- El aspecto representado por el indicador ya no es significativo.

Según los resultados de las evaluaciones periódicas, se deberán mantener, modificar o eliminar los indicadores existentes o elaborar nuevos.

A continuación, se realiza la aplicación práctica en la empresa Multiservicios J&J, con respecto al indicador de porcentaje de satisfacción de los empleados.

1) Conocimiento del Direccionamiento Estratégico y Planificación Estratégica

Check List.

Planeación estratégica Empresa: Multiservicios J&J		Cumple (✓)
Direccionamiento	Visión	✓
	Misión	✓

	Estrategia empresarial	✓
Planificación	Estrategias	✓
	Objetivos	✓
Creación de valor	Productos principales	✓
	Partes interesadas	✓

Elaborado por: Byron Vázquez

2) Áreas de Medición

Formato para identificación de áreas de medición.

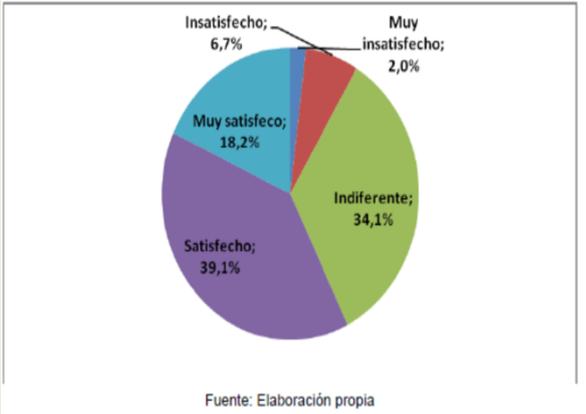
Áreas de Medición Empresa: Multiservicios J&J					
N	Asuntos Críticos	Procesos / Área	Objetivos	Nivel de la Organización	Perspectiva del CMI
1	Gestión de procesos dentro y fuera de la empresa	Producción	Nivel de productividad mayor al 70%, en el próximo año y medio.	Nivel operativo	Procesos internos
2		Marketing y Ventas	Grado de satisfacción de nuestros clientes al menos un 90%, en los próximos dos años.	Nivel directivo	Clientes y otros Stakeholders
3		Recursos Humanos	Nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90%, en los próximos dos años.	Nivel operativo	Procesos Internos

Elaborado por: Byron Vázquez

3) Caracterización de los Indicadores

Ficha de caracterización de indicadores.

Ficha de Indicador	Referencia/Proceso: Recursos Humanos
Empresa: Multiservicios J&J	Número de Ficha: Multi03-14-06-18
Tipo de Resultado	Insumos (Inputs)

Objetivo o Resultado Planificado	Nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90%, en los próximos dos años.
Dimensión o Tipo de indicador	Condiciones laborales
Denominación del Indicador	Porcentaje de satisfacción > 90 %
Responsable	Jefe de Producción
Fórmula de Cálculo	- A través de un cuestionario de preguntas. % = (Número de respuestas favorables / Número total de preguntas del cuestionario) x 100%
Frecuencia de Cálculo	Semestralmente
Seguimiento y Presentación	Gráfica trimestral de satisfacción de los empleados (ejemplo). 
Observaciones	- La satisfacción de los empleados en la empresa se encuentra dividida. - Comparar con los meses próximos para tomar decisiones.

Elaborado por: Byron Vázquez

4) Validación

Cuestionario de validación.

Requisitos a validar	SI/NO
1. El indicador tiene claramente un producto relevante o estratégico con el cual se vincula y un objetivo asociado.	✓
2. Representa adecuadamente lo que se desea conocer.	✓
3. El resultado del indicador explica de forma clara y precisa el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados alcanzados.	✓
4. Sirve para tomar decisiones por parte del responsable y partes interesadas.	✓
5. Se ha definido la periodicidad de medición del indicador.	✓
6. La unidad de medición es adecuada para el objetivo o meta que se espera medir.	✓
7. En la construcción del indicador han participado el jefe del área, responsable de cálculo y otras partes interesadas.	✓
8. El indicador es único y no repetitivo.	✓
9. Compensa la utilidad que genera con el costo de recogida de información y desarrollo del indicador.	✓
Elaborado por: Byron Vázquez Revisado por: Byron Vázquez	

5) Recopilación de datos

Los datos pueden provenir de distintas fuentes:

- Cargas de trabajo del personal
- Encuestas, Entrevistas
- Observación de campo

6) Establecimiento de metas

Formato para establecer metas.

Objetivo estratégico	Meta(s)	Periodo	Observaciones
Lograr un nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90 %, en los dos próximos años.	Satisfacción de los empleados > 75 %	Primer año	
	Satisfacción de los empleados > = 90 % al mes.	Segundo año	Dependerá del cumplimiento de la meta en el primer año.

Elaborado por: Byron Vázquez

7) Fuentes o medios de verificación de datos

Formato para establecer fuentes de verificación de datos.

Empresa: Multiservicios J&J				
Indicador de Desempeño	Fuente de Verificación	Área de gestión	Metas	Objetivo estratégico
Porcentaje de satisfacción > 90 %	Registro de cuestionarios realizados a cada uno de los trabajadores	Recursos Humanos	Dos años máximo	Nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90%, en los próximos dos años.

Elaborado por: Byron Vázquez

8) Supuestos

Formato para Establecer Supuestos

Objetivo: Nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90%, en los próximos dos años.	
Indicador: Porcentaje de satisfacción > 90 %	
Análisis de Factores	
Factores (Aspectos)	Descripción
Mercado y Político (Demanda, oferta, precios, condiciones políticas, etc.)	La empresa por su alta demanda de clientes, puede centralizarse en otros aspectos de interés, y dejar de lado la satisfacción de los empleados.

Técnico y Tecnológico (Capacidad, localización, ingeniería, estructura organizacional, marco legal)	No aplica
Económico y Financiero	Falta de apoyo de recursos para motivar e incentivar al persona de la empresa.
Socio-Cultural	No aplica
Ambiental	No aplica

Elaborado por: Byron Vázquez

9) Evaluación

Formato para Evaluar Resultados Obtenidos

Empresa: Multiservicios J&J				
Ficha de Evaluación del primer semestre (supuesto)				
Código	Indicador	Frecuencia	Meta	Objetivo
Multi03-14-06-18	Porcentaje de satisfacción > 90 %	Semestral	Satisfacción de los empleados > 70 %, en el primer semestre.	Nivel de satisfacción de los empleados mayor al 90%, en los próximos dos años.
Valor real alcanzado al final del periodo versus meta				
Valor esperado en el primer semestre = 70 % Valor real calculado en la primer semestre 75 %				
No cumplimientos y sobre cumplimientos				
Se sobrepasó la meta esperada.				
Análisis de las causas de los problemas				
Causa 1: ninguna				

Recomendaciones																					
Recomendación 1: seguir con las mismas actividades realizadas hasta la fecha.																					
Recomendación 2: por definir																					
Plazos																					
No se necesita más plazo para cumplir con la meta.																					
Responsables																					
Cargo 1: Jefe de Producción																					
Gráficas																					
<p style="text-align: center;">Gráfico (primer semestre)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Remuneración</th> <th>Felicidad (%)</th> <th>Satisfacción Laboral (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S/. 500 o menos</td> <td>65%</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>S/. 501 - S/. 1000</td> <td>57%</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>S/. 1001 - S/. 2000</td> <td>71%</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>S/. 2001 - S/. 3000</td> <td>70%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>S/. 3001 - S/. 4500</td> <td>72%</td> <td>73%</td> </tr> <tr> <td>S/. 4501 o más</td> <td>80%</td> <td>79%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">(F) $R^2 = 0,8989$ (SL) $R^2 = 0,9318$</p>	Remuneración	Felicidad (%)	Satisfacción Laboral (%)	S/. 500 o menos	65%	56%	S/. 501 - S/. 1000	57%	58%	S/. 1001 - S/. 2000	71%	63%	S/. 2001 - S/. 3000	70%	70%	S/. 3001 - S/. 4500	72%	73%	S/. 4501 o más	80%	79%
Remuneración	Felicidad (%)	Satisfacción Laboral (%)																			
S/. 500 o menos	65%	56%																			
S/. 501 - S/. 1000	57%	58%																			
S/. 1001 - S/. 2000	71%	63%																			
S/. 2001 - S/. 3000	70%	70%																			
S/. 3001 - S/. 4500	72%	73%																			
S/. 4501 o más	80%	79%																			
Observaciones: análisis de las variables																					

Elaborado por: Byron Vázquez

10) Comunicación e información del desempeño logrado

El informe al término del primer semestre, fue compartido con la gerencia de la empresa.

El contenido del informe consta de los siguientes aspectos:

- Resultados logrados de la empresa.
- Evaluación del cumplimiento
- Relevancia de los resultados
- Efectos de los resultados
- Recomendaciones

CAPÍTULO 4

VALIDACIÓN DE LA “PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO”

En este capítulo se establecerá ciertos criterios que permitan validar la propuesta y los resultados obtenidos después de realizar la aplicación práctica en la empresa Multiservicios J&J, perteneciente al sector de los servicios de asesoría contable y tributaria en la ciudad de Quito, Ecuador.

4.1 Nombre y descripción de la organización

En el presente punto, se detalla el nombre de la organización, su reseña histórica y sus productos principales que ofrecen a su sector económico.

La empresa “Multiservicios J&J” ubicada en la ciudad de Quito, dirección: Quilago N59-53 y Luis Tufiño, desde el año 2011 inició sus labores en el sector económico de los servicios, específicamente en la asesoría contable, tributaria y auditorías para cualquier tipo de empresas dentro y fuera de la ciudad sin distinción alguna.

El representante legal de la empresa es el Sr. Ing. Julio César Sánchez, con número de RUC 0102130168001; la empresa a pesar de su corta edad, cuenta con una importante experiencia en su sector económico y con una alta demanda de sus servicios y con la satisfacción sus clientes (Cartera de clientes, ver Anexo 5).

4.1.1 Productos principales

Los principales productos de la empresa Multiservicios J&J, se centralizan en la contabilidad y tributación para micro, pequeñas y medianas empresas dentro y fuera de la ciudad de Quito, además de ofrecer servicios complementarios de auditorías, estudios de factibilidad y regularización de compañías entre otros.

Dentro de la asesoría contable y tributaria se derivan los siguientes servicios que ofrece la empresa a sus clientes.

- Elaboración de contabilidades para PYME.
- Preparación y gestión de balances.
- Declaración de impuestos a la renta y del IVA, retenciones, anexos, ATS.
- Asesoramiento e interpretación de estados financieros.
- Avisos de entrada y salidas, planillas, actas de finiquito
- Legalización de décimos, distribución de utilidades.
- Estudios económicos y financieros para proyectos.
- Caracterización de procesos.

4.2 Validación de la propuesta

La validación es verificar y documentar que cualquier proceso, procedimiento o método, conduce efectiva y consistentemente a los resultados esperados. Por lo tanto, es de vital importancia validar la presente propuesta y modelo con el fin de proporcionar seguridad, es decir, cumpla con la función prevista que es ayudar a las empresas de servicios contables y tributarios alcanzar sus objetivos en un mercado cada vez más exigente, complejo y diversificado.

La validación de la propuesta se lleva al término de la aplicación práctica, a través de un cuestionario y una matriz que parten de una serie de criterios que permiten sí o no validar la propuesta y modelo.

Figura 16: Validación de la propuesta.



Fuente: Autor

4.2.1 Objetivos de la validación

El objetivo general del presente capítulo es el siguiente:

- Validar la propuesta de Planeación Estratégica y Modelo de Indicadores de Desempeño para pequeñas y medianas empresas de asesoría contable y tributaria en la ciudad de Quito, Ecuador.

Los objetivos específicos del Capítulo 4 son los siguientes:

- Analizar y valorar la estructura de la propuesta de planeación estratégica y modelo de indicadores de desempeño.
- Comprobar si satisface a todas las partes interesadas (Modelo COBIT 5).
- Evaluar los resultados obtenidos (Aplicación práctica).

4.2.2 Establecimiento de criterios para validación

Los criterios que forman la base para desarrollo del cuestionario y matriz de validación, son los siguientes:

Tabla 25: Criterios para validación de la propuesta.

Criterio	Descripción
Relevancia	La propuesta debe ser destacada, distintiva y trascendente que marque una diferencia con respecto a otras propuestas.
Pertinencia	Debe ser conveniente, ajustado y apropiado al tema que va dirigido, esto para evitar que se desvíe de su cometido que es realizar formalmente una planeación estratégica.

Claridad	La presentación y redacción del contenido de la propuesta deber ser fácil de interpretar por las empresas que hagan uso de esta.
Alcance	Elaborar una propuesta de planeación estratégica (metodología, herramientas, sugerencias, etc.) y modelo de indicadores de desempeño (aplicable a cualquier tipo de empresas) para empresas de asesoría contable y tributaria en la ciudad de Quito, Ecuador.
Satisfacer las partes interesadas	Crear valor para sus partes interesadas (Gerente, accionistas, proveedores, clientes, etc.) manteniendo un equilibrio entre la realización de beneficios y optimización de los riesgos y el uso de recursos.
Flexibilidad	Adaptarse a diferentes características del sector económico al cual va dirigida la propuesta.
Robustez	Estructura sólida de modo que permita alcanzar los objetivos en condiciones normales o cambiantes.

Participación	Integrar a todos los niveles organizacionales, para que exista una comunicación sobre el direccionamiento y planificación estratégica que apunta la empresa.
Gestión	Fácil de llevar a cabo los diferentes procedimientos, herramientas y recomendaciones de la propuesta por parte de las empresas.
Economía	Las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos deben ser lo menos costosas posibles o ajustarse al presupuesto real de la empresa.

Fuente: Autor

4.2.2.1 Cuestionario de validación

El cuestionario de preguntas es el primer paso para validar la propuesta partiendo de los criterios descritos en el punto anterior, el cuestionario está conformado por dos perspectivas, la primera para validar el contenido de la propuesta y la segunda para validar la aplicación práctica y posibles resultados obtenidos.

La validez de contenido permite analizar y valorar la estructura, componentes, procedimientos, herramientas, interpretación de la propuesta de planeación estratégica y el modelo de indicadores de desempeño.

La validación de resultados se lleva a cabo después de finalizar la aplicación en la empresa, esto con el fin de conocer si la propuesta llevada a la práctica permite desarrollar de manera ágil y concreta una correcta planeación estratégica con resultados positivos. Es decir, sin ningún tipo de inconvenientes relacionado con la interpretación, gestión o satisfacción de las partes interesadas de la empresa.

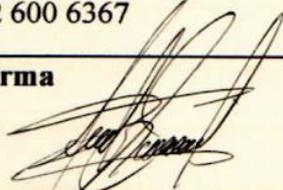
Para realizar la validez de contenido y resultados, se desarrolló el siguiente cuestionario de preguntas, el cual fue respondido a través del juicio del representante legal de la empresa Sr. Julio César Sánchez

Tabla 26: Cuestionario de resultados.

Empresa:						
Multiservicios J&J						
Cuestionario para validación de la propuesta						
Tipo de validez: Contenido / Resultados (Aplicación práctica)						
Escala de valoración: Muy de acuerdo = 4, De acuerdo = 3, Parcialmente en desacuerdo = 2, desacuerdo = 1,						
Marque con (X) según su valoración.						
N	Preguntas	1	2	3	4	Observación
1	La propuesta es adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la empresa.				X	
2	La propuesta tiene una adecuada estructura que permite llevar a cabo su desarrollo sin ningún tipo de inconvenientes.				X	
3	Las herramientas y sugerencias de la propuesta contribuyen a la identificación y realización de los objetivos.			X		
4	La propuesta satisface a todas las partes interesadas de la empresa.				X	
5	La propuesta contribuye a resolver problemas concretos y establecer estrategias para erradicarlos.				X	
6	La elaboración de los indicadores y uso, ayuda a monitorear los objetivos, procesos, actividades de la empresa.			X		
7	El uso de la propuesta y modelo permite prevenir las contingencias y eventualidades desfavorables que se puedan presentar en un futuro y establecer medidas necesarias para afrontarlas.				X	
8	Los resultados obtenidos al término de la prueba piloto son cuantificables y calificables.			X		
9	La presentación y redacción del contenido de la propuesta y modelo garantiza una interpretación correcta por parte del lector.			X		


MULTISERVICIOS J&J
 Asesoría Contable y Tributaria
 Firma Autorizada


10	La propuesta sigue o toma en cuenta algún modelo o marco de trabajo que permita controlar y alcanzar los objetivos planteados.				X	<p>Se espera potencializar y compartir aun más estos valores.</p> <p>Esperaba unos objetivos más ambiciosos.</p> 
11	El modelo de indicadores es aplicable a cualquier tipo de empresas de bienes y servicios.			X		
12	La propuesta enfatiza o sugiere la participación e integración de todos los niveles organizacionales para facilitar el desarrollo de la propuesta.				X	
13	Los Valores estratégicos identificados rigen la vida de la organización.			X		
14	La visión empresarial representa la posición que se quiere alcanzar en un futuro determinado.				X	
15	La misión empresarial marca la ruta para alcanzar la visión y está claramente definida y compartida por todo el personal de la empresa.				X	
16	La estrategia empresarial desarrollada impulsa el logro efectivo de la misión y visión, en el contexto de sus valores estratégicos.				X	
17	Los objetivos estratégicos propuestos reflejan claramente los logros que la empresa pretende alcanzar en el futuro.			X		
18	El plan estratégico viabilizará el alcance de los objetivos estratégicos.			X		
19	Los planes operativos anuales propuestos son los más convenientes para cumplir con los objetivos a corto plazo.			X		
20	La propuesta debe seguir con la ejecución de los planes operativos, después de la aplicación práctica.				X	
Validado por:						

Nombres y Apellidos JULIO CESAR SANCHEZ CUSCO	Cédula de Identidad 0102130168
Cargo GERENTE PROPIETARIO	Lugar de Trabajo QUITO, ECUADOR
Teléfono 098 347 9782	Teléfono de Trabajo 02 600 6367
Fecha JULIO 4 DEL 2018	Firma 



Fuente: Autor

Una vez respondido el cuestionario, las respuestas se llevan a una matriz que se indica en el siguiente punto.

4.2.2.2 Matriz de validación

La matriz de validación permite realizar un análisis de las respuestas del cuestionario y luego determinar si la presente propuesta y modelo es validado.

A continuación, se presenta el uso y desarrollo de la matriz.

- Las escalas de valoración tienen una calificación

Desacuerdo 1	0,25
Parcialmente desacuerdo 2	0,50
De acuerdo 3	0,75
Muy de acuerdo 4	1

- Las respuestas del cuestionario se llevan a una matriz con sus respectivas calificaciones.
- Se suman las respuestas de cada pregunta, el total máximo de la sumatoria es de 20, por el número de preguntas y por consecuencia es el 100 %.

- El rango de aceptación para validar si los resultados obtenidos son positivos debe ser mayor a **15 (75%)** de la sumatoria.

Tabla 27: Matriz de resultados.

Preguntas o Criterios	Validación de Resultados “Multiservicios J&J”				Total
	0,25	0,50	0,75	1	
1				x	1
2				x	1
3			x		0,75
4				x	1
5				x	1
6			x		0,75
7				x	1
8			x		0,75
9			x		0,75
10				x	1
11			x		0,75
12				x	1
13			x		0,75
14				x	1
15				x	1
16				x	1
17			x		0,75
18			x		0,75
19			x		0,75
20				x	1
Suma					17,75
%					88,75

Fuente: Autor

La sumatoria es de 17,75 equivalentes al 88,75 %. Por lo tanto, los resultados obtenidos con el desarrollo de la propuesta son favorables y se da por validado la presente propuesta y modelo.

4.2.3 Evaluación de resultados

La evaluación de resultados permite obtener informaciones y análisis del cumplimiento de la propuesta y modelo para cada uno de los objetivos planteados al inicio del presente capítulo, esto con el fin de realizar un informe que permita identificar la efectividad, la validez y la eficiencia de la presente propuesta y modelo.

A continuación, se presenta el siguiente formato para evaluar los resultados del proceso de validación.

Tabla 28: Formato para evaluar resultados.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicador o Referencia	Recursos	Ejecutor	Resultados obtenidos	Observaciones
Validar la propuesta de Planeación Estratégica y Modelo de Indicadores de Desempeño para pequeñas y medianas empresas de asesoría contable y tributaria en la ciudad de Quito, Ecuador.	Analizar y valorar la estructura de la propuesta y modelo.	Porcentaje de aceptación > 75	Cuestionario y Matriz de validación Metas Corporativas de COBIT 5	Autor	Estructura correcta y fácil de interpretar por parte de la empresa	Conceptos claros y concretos.
	Evaluar los resultados obtenidos (Aplicación práctica).				Desarrollo satisfactorio de la propuesta y modelo de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Refleja la realidad y expectativas de la empresa.
	Comprobar si satisface a todas las partes interesadas.				Satisface a todos los niveles organizacionales de la empresa.	Lineamientos del Modelo COBIT 5

Fuente: Autor

Una vez realizado la evaluación de resultados, lo siguiente es realizar el informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

4.2.4 Informe de la validación

El informe de validación debe expresar de forma concreta y simple los resultados obtenidos del proceso de validación y concluir si la presente propuesta está en capacidad de desarrollar una planeación estratégica formal para todas las empresas del sector económico al cual va dirigida y asegurar que los resultados que se obtengan sean favorables y cuantificables. El informe de validación debe ser compartido con todas las partes interesadas de la empresa.

El documento del informe de validación debe tener los siguientes elementos:

- Introducción del informe
- Objetivos
- Actividades realizadas
- Resultados obtenidos
- Recomendaciones
- Conclusiones

Informe de Validación

Introducción

El Informe de validación permite describir y comprender claramente los elementos que conforman el proceso validatorio de la propuesta y modelo, acompañado de sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Objetivo General

- Validar la propuesta de Planeación Estratégica y Modelo de Indicadores de Desempeño para pequeñas y medianas empresas de asesoría contable y tributaria en la ciudad de Quito, Ecuador.

Objetivos Específicos

- Analizar y valorar la estructura de la propuesta y modelo.
- Evaluar los resultados obtenidos (Aplicación práctica).
- Comprobar si satisface a todas las partes interesadas de la empresa.

Actividades Realizadas

- Desarrollo del Cuestionario de Validación.
- Desarrollo de la Matriz de Validación.
- Evaluación de Resultados.

Resultados Obtenidos

Los resultados obtenidos están relacionados a cada uno de los objetivos específicos.

- Su estructura y componentes de la propuesta permiten desarrollar de manera formal una correcta planeación estratégica, de la misma forma el modelo de indicadores facilita la elaboración y control de los diferentes objetivos de la empresa.

- Los resultados de la aplicación práctica en la empresa son:

La identificación y establecimiento de su direccionamiento estratégico, el cual fue compartido hacia todo el personal de la empresa y aceptado por el mismo.

La elaboración de la planificación estratégica de acuerdo a la realidad de la empresa y con el consentimiento de la misma para llevar a cabo su totalidad de estrategias propuestas.

- La propuesta y modelo satisface a todas las partes interesadas de la empresa, porque hace uso de ciertos lineamientos del marco de referencia COBIT 5,

con el cual se garantiza que todas las partes interesadas de la empresa estén satisfechas con la dirección de la misma.

Conclusiones

Los resultados obtenidos luego de realizar el proceso validatorio de la presente propuesta y modelo son positivos y satisfactorios. Por lo tanto, se puede afirmar que dicha propuesta y modelo están validados, garantizando resultados positivos a las empresas que hagan uso de esta propuesta de planeación estratégica y modelo de indicadores.

Recomendaciones

- Revisar el ¿por qué? existieron 9 / 20 preguntas con la calificación de 0,75 (de acuerdo).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

El presente trabajo de titulación fue elaborado con el fin de proponer una metodología que permita desarrollar una correcta planeación estratégica en las empresas de servicios contables y tributarios de la ciudad de Quito, acompañado de un modelo de indicadores de desempeño que ayude a controlar y evaluar sus objetivos propuestos, razón por la cual se puntualizan las siguientes conclusiones:

- La planeación estratégica se desarrolla de manera informal en la mayoría de las Pymes del país, sin importar si son empresas de bienes o servicios, muchas de estas conocen su dirección y posición a alcanzar en un futuro, pero lamentablemente no lo tienen definido y no cuentan con las herramientas o directrices necesarias para cumplir con sus aspiraciones. En relación a las Pymes de asesoría contable y tributaria no existe una guía o propuesta exclusiva que permita desarrollar formalmente un tipo de planeación estratégica.
- La estructuración de los componentes de la propuesta de planeación estratégica están desarrollados de forma clara y concreta con sus respectivas herramientas, facilitando de este modo su aplicación en las Pymes de asesoría contable y tributaria. Las herramientas y sugerencias que contiene la propuesta en su mayoría son adaptaciones de varios trabajos de investigación y metodologías de éxito, garantizando de este modo el desarrollo de una planeación estratégica exclusiva para este tipo de empresas en la ciudad de Quito, todo esto tomando en cuenta las características de este sector económico y realidad del país, lo cual es un factor relevante y distintivo para una aplicación exitosa.
- La presente propuesta con el fin de garantizar su cometido, toma en cuenta ciertos lineamientos de un modelo reconocido a nivel mundial en la gestión empresarial, como es el COBIT 5, de este forma se buscó satisfacer las necesidades de cada una de las partes interesadas de las empresas que hagan

uso de la propuesta, creando valor a través de la realización de beneficios, optimización de riesgos y optimización de recursos.

- El modelo de indicadores de desempeño es un complemento de la propuesta, y este puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa de bienes o servicios, su metodología es amigable y sencilla pero eficaz. El uso de este modelo permite a las empresas construir el indicador más oportuno para sus objetivos propuestos, sean estratégicos u operacionales y llevar un control del cumplimiento de estos.
- La aplicación práctica de la propuesta de planeación estratégica y modelo de indicadores de desempeño en la empresa Multiservicios J&J se realizó con éxito, no existió ningún tipo de inconvenientes al momento de usar cada una de las herramientas de la propuesta y modelo.

El análisis situacional fue un punto clave de partida en la propuesta, por medio de este se determinó la situación actual de la empresa. El direccionamiento estratégico fue compartido y aceptado satisfactoriamente por todo el equipo de trabajo de la empresa y su planificación estratégica se desarrolló de acuerdo a las necesidades y realidad de la misma, de este modo se garantiza que dicha planificación se lleve a cabo sin ningún tipo de inconveniente, ya sea por recursos económicos, tiempo o mano de obra.

- El proceso validatorio de la presente propuesta y modelo fue de vital importancia, porque permitió investigar y desarrollar herramientas que permitan validar la propuesta desde su contenido, estructuración y aplicación práctica. Los resultados obtenidos al término de dicho proceso fueron los esperados, es decir, positivos. Con esto se garantiza que las empresas que hagan uso de la propuesta y modelo, tendrán resultados favorables al término de su aplicación.

Recomendaciones:

- Para el desarrollo de una planeación estratégica en las Pymes de asesoría contable y tributaria, es de suma importancia el compromiso y colaboración de la alta gerencia.
- Para el éxito de la propuesta debe haber una apertura al cambio y sentido de pertenencia por parte de todo el personal de la empresa. Esto favorecerá al levantamiento de información, desde el análisis situacional, identificación de valores, desarrollo de la misión, visión y la estrategia empresarial.
- La persona encargada de la planeación estratégica, debe estar siempre pendiente del cumplimiento y evaluación de los objetivos propuestos y compartir con la empresa los resultados obtenidos.
- Finalmente, los objetivos estratégicos y las estrategias propuestas para alcanzar dichos objetivos tienen que ser lo más realistas y ajustadas a la necesidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Bonnefoy, J. C. (2006). *CEPAL.org*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de CEPAL:
<https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempeño.pdf>
- Coronel, I. R. (2017). *Planeación Estratégica*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad del Azuay.
- Galindo, L. M. (2008). *Planeación Estratégica: El Rumbo hacia el éxito* (Vol. 2). Mexico df, MEXico: Trillas.
- Michael Hitt, R. D. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (Vol. 7). (J. R. Martínez, Ed.) Abril Vega Orozco.
- Münch Galindo, L. (2008). *Planeación Estratégica: El Rumbo hacia el éxito* (2ª edición ed.). Mexico DF, Mexico: Trillas.
- Romero, A. F. (2004). *DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES* (Vol. 1). Madrid, España: Díaz de Santos, S. A.
- Rumelt, R. (2011). *The Perils of Bad Strategy* (Vol. 1). McKinsey Quarterly.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Tandazo Celi, P. (Octubre de 2012). “*PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA ORIENTADA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA CIUDAD DE QUITO*” (Vol. 1). Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Troya Jaramillo, A. (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana* (Vol. 1). Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional.

ANEXOS

Anexo 1: Empresas que ofrecen servicios contables y tributarios en la ciudad de Quito.

- A.Q. SERVICIOS CONTABLES S.A
- ALPAX ADVISORS CIA. LTDA.
- ASERTENCO CIA. LTDA.
- ALIRO MORALES & ASOCIADOS CONTADORES PUBLICOS-AUDITORES-CONSULTORES CIA. LTDA.
- ALMEIDA & ASOCIADOS AUDITORES Y ASESORES C. LTDA.
- ALMELLER ASESORES CIA. LTDA.
- ASESORES, ADMINISTRADORES Y CONTADORES ACONTS CIA. LTDA.
- ASESORIA ASEYCON CIA. LTDA.
- ASESORIA CONTABLE FINANCIERA Y JURIDICA ASECONFINJ CIA. LTDA.
- DEBE Y HABER SERVICIOS CONTABLES TRIBUTARIOS SERCONTRI S.A.
- CORPORACION DE AUDITORES Y CONSULTORES FEGACORP CIA. LTDA.
- DANELIDA S.A.
- DBRAG CONTADORES S.A.
- DELGADO BOLAÑOS & ASOCIADOS-AUDITORES CIA. LTDA.
- EVALORAPYME ASESORIA EMPRESARIAL INTEGRAL CIA. LTDA.
- JHV CONSULTING DEL ECUADOR CIA. LTDA
- LARREA & HERDOIZA ASESORES CONSULTORES TRIBUTARIOS CIA. LTDA.
- MAXARASESORES S.A.
- NEXOSCONSULTING SERVICIO DE ASESORIA, CONSULTORIA Y GESTION EMPRESARIAL S.A.
- OSMAGCONTADORES & AUDITORES CIA. LTDA.
- PAREDES & PAREDES CIA. LTDA
- QUALITY PROFESSIONAL SERVICES CONSULTORES CIA. LTDA.
- ROSERO CARRERA & ASOCIADOS COMPANIA LIMITADA

- SATEMO ASOCIADOS CIA. LTDA.
- SERVICIOS DE AUDITORIA Y CONTROLES OPERATIVOS CIA LTDA SAYCO
- SERVICIOS ESPECIALIZADOS CONTABLES SERVICONTABLES S.A.
- SERVICIOS INTEGRADOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
- INTERCAUSER CIA. LTDA.
- SERVICIOS CONTABLES BALANCESSCOM CIA. LTDA.
- TOLEDO & RAMOS ASESORES TRIBUTARIOS CIA. LTDA.
- TRANSINVEST SA
- VS&P AUDITUM S.A.
- MULTISERVICIOS J&J

Anexo 2: Estándares y Marcos de referencia que incorpora COBIT 5

- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), que ha sido reconocido como un marco apropiado y exhaustivo para el control interno de procesos.
- ISO/IEC 9000, estándar para el control de calidad en los procesos empresariales.
- ISO/IEC 31000, estándar para la administración de riesgos, principios y directrices.
- ISO-38500, estándar para el gobierno corporativo de las Tecnologías de Información (TI).
- ITIL, mejores prácticas para servicios de TI con un enfoque de procesos de TI.
- The Open Group Architecture Framework (TOGAF), proporciona un enfoque para el diseño, planificación, implementación y gobierno de una arquitectura empresarial de información.
- La familia ISO-27000, enfocada a la seguridad informática con el establecimiento de un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI) y controles asociados.

Anexo 3: Cuestionario para Análisis situacional.

Dominio 1, Subdominio Toma de Decisiones

10. ¿Las decisiones son tomadas con información objetiva del mercado, clientes e historial (experiencia) de la empresa/emprendedor?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
El empresario frecuentemente evita tomar decisiones, y cuando se ve forzado a hacerlo no considera las oportunidades ni barreras del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia de la empresa/empresario, sin incorporar información del mercado relevante que podría afectar el desempeño de la empresa.	Se toman decisiones en base a la experiencia del empresario y superficialmente con algunos aspectos de información del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia del empresario y de la información relevante del mercado y clientes.
11. ¿La toma de decisiones se encuentra sujeta al direccionamiento estratégico y planificación estratégica, atendiendo a objetivos prioritarios y secundarios?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se consideran los objetivos de corto y mediano plazo en el momento de tomar decisiones, por lo tanto no existe coherencia entre lo que se hace y lo que se quiere lograr.	Se consideran los objetivos de corto plazo al momento de tomar decisiones dando prioridad a los más importantes para el negocio, obviando decisiones que tengan directa relación con la planificación estratégica de largo plazo.	Se consideran los objetivos de corto plazo, mediano y largo plazo para la toma de decisiones pero no se priorizan las decisiones acorde al presupuesto de la empresa o las prioridades estratégicas de ésta.	Se consideran los objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como también se prioriza de acuerdo a la importancia, presupuesto de la empresa y la prioridad estratégica que tienen dichas acciones en la empresa.

Dominio 2, Subdominio Administración de la Empresa

12. ¿El empresario es capaz de transmitir los objetivos y estrategia empresarial a su personal de trabajo, a modo de generar un sentido común y de pertenencia con la organización?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

No existe claridad en los objetivos y estrategia de la empresa que permita al empresario transmitir al resto de la organización.	Solo el empresario es quien conoce los objetivos y estrategia empresarial, acotando el conocimiento y eficiencia de la misma.	El empresario es capaz de transmitir los objetivos y estrategia, sin embargo, éstos no logran generar sentido común ni de pertenencia en todos los miembros de la organización.	El empresario es capaz de transmitir objetivos y estrategia empresarial, generando sentido común y de pertenencia en todos los miembros de la organización.
13.¿ Existen canales, formales y/o informales, mediante los cuales el personal de trabajo puede dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora en los diferentes procesos de la empresa?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
La empresa no genera canales en los cuales sus empleados pueden dar a conocer opiniones y sugerencias respecto a temas que pueden llevar a la mejora continua de la empresa.	Si bien no existen canales claros, pero igualmente se transmiten las opiniones informalmente al dueño o directivos de la empresa, la cuales se escuchan, pero rara vez las consideran dentro los planes de mejora de la empresa.	Existen canales en los cuales, sus empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias, pero éstas no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones.	Existen canales mediante los cuales sus empleados pueden dar a conocer opiniones y sugerencias que pueden ayudar una mejora en los procesos de la empresa y relación con su entorno.
14. ¿El administrado/dueño planifica, asigna y organiza los recursos necesarios para alcanzar los mejores niveles de productividad?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe claridad de cómo planificar, asignar y organizar los recursos necesarios para obtener altos niveles de productividad en la empresa.	Se asigna y organiza los recursos sin ninguna planificación previa, de acuerdo a las situaciones del momento, por lo que no se logra un incremento en la productividad.	Se planifican y asignan los recursos, pero no están correctamente organizados para lograr alcanzar los mejores niveles de productividad.	Se planifican, asignan y organizan los recursos de manera correcta, lo cual permite obtener niveles altos de productividad en los diferentes procesos de la empresa.

Dominio 2, Subdominio Contabilidad Financiera

15. ¿Los gastos personales de/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
El patrimonio de la empresa y del empresario no se encuentra separado, por lo que el dueño no tiene conocimiento de los gastos que corresponden a la empresa y los sus gastos personales.	Existe separación de gastos, sin embargo no existe una separación evidente y utiliza dinero de la empresa para gastos personales y viceversa, esto en reiteradas ocasiones.	Los patrimonios de la empresa y dueño/s se encuentran separados, pero no logra tener claridad de cuanto porcentaje de los gastos básicos (luz, agua, gas, internet, etc.) corresponden a la empresa y cuales al empresario.	Los gastos personales de/los dueño/s de la empresa se encuentran definidos y separados de los gastos realizados por la empresa, existe un control de estos con claridad y certeza.
16. ¿Existen planillas de manejo de información, en documentos en físico o en formato digital, donde se registran los costos directos e indirectos de fabricación de forma regular (costos relevantes)?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se realiza registro de los costos de la empresa.	Existen planillas de información bien desarrolladas, pero éstas solo incorporan costos directos. Los costos indirectos son obviados en la contabilidad de la empresa.	Existen planillas de información que registran los costos directos e indirectos de la producción del producto (bien/servicio), pero estos no se actualizan regularmente de forma periódica.	Existen planillas de información que registran los costos directos e indirectos de la producción del producto (bien/servicio) de forma constante.
17. ¿Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran todas las ventas o ingresos de la actividad empresarial de forma regular y sin omisión?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

No se realiza registro de las ventas de la empresa.	Existen planillas de información que registran las ventas, pero no están bien definidas, obviando datos importantes, además de no registrar todas las ventas efectuadas.	Existen planillas de información que registran las ventas o ingresos correctamente, pero no se realiza de forma constante, sin omisión.	Existen planillas de información que registran todas las ventas o ingresos cada vez que se realizan, sin omitir u obviar nada.
18. ¿Se ha determinado el sueldo empresarial (fijo y/o variable) del dueño, el cual es respetado mes a mes, como cualquier otra remuneración?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
El empresario no tiene establecido su sueldo empresarial, realizando retiros económicos de la empresa según sus necesidades.	El empresario tiene establecido su sueldo, sin embargo en la práctica sigue realizando retiros económicos de la empresa.	El empresario tiene establecido su sueldo empresarial, pero no todo los meses puede cumplir con el retiro de dicho monto establecido por falta de liquidez.	El empresario determina correctamente su sueldo empresarial, el cual es respetado mes a mes sin excepciones.
19. ¿Está determinado, y se realizan estimaciones periódicas del capital de trabajo con el que debe contar la empresa para llevar a cabo sus operaciones, ya sea de forma mensual, trimestral, semestral, anual, u otro?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se encuentra establecido el capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones.	Se define el capital de trabajo sin tomar en cuenta varios aspectos de interés como el desase entre el pago a proveedores y el de clientes a la empresa, todo esto puede llegar afectar a la realización de las operaciones.	Se define correctamente el capital de trabajo, sin embargo no se actualiza cuando ocurren cambios en los costos o demanda de producto.	Se define correctamente el capital de trabajo de la empresa, y se actualiza periódicamente sin excepciones.
20. ¿Se lleva un registro de los retiros de productos (bien/servicio) y las mermas ocurridas mes a mes, ya sea de manera digital o en documento físico?			

No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se conocen las mermas, ya que no se lleva un registro del bien o servicio producidos.	Se lleva registro de los productos, sin embargo se desconoce la cantidad de éste y el dinero que representa.	Existe registro de los productos, pero estos no son actualizados con frecuencia, por los que se puede caer en registros sub valorados.	Se lleva un registro de retiro de productos y mermas ocurridas mes a mes.
21. ¿La empresa posee un plan de cuentas, donde se identifica y diferencian los costos fijos, variables, directos e indirectos de producción, ingresos y otros hechos contables?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
La empresa no posee un plan de cuentas.	La empresa no posee un plan de cuentas completamente desarrollado. Solo tiene identificado costos e ingresos, sin un detalle mayor con respecto a éstos.	La empresa posee un plan de cuentas, donde se encuentran asignados claramente los costos, se ha clasificado la procedencia de los ingresos, etc., sin embargo, no todas las cuentas se registran por desconocimiento o conveniencia.	La empresa posee un plan de cuentas, donde se registra claramente todos los costos separados por su naturaleza, ingresos, etc.
22. ¿Se planifican las inversiones que deben realizarse en la empresa, incluyendo las que corresponden a recambio de activos fijos, evaluando plazo, presupuesto y alternativas de financiamiento?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se tiene claridad sobre las inversiones, tampoco una planificación sobre lo que debe realizar la empresa.	Las inversiones se realizan de forma espontánea, sin una planificación previa, de igual forma se realiza el recambio de activos fijos.	Se planifican todas las inversiones que debe realizar la empresa, sin embargo no se incluyen las alternativas de financiamiento o plazos para realizarlas.	Se planifican todas (incluyendo recambio de activo fijo) las inversiones que deben realizarse en la empresa, evaluando plazos, presupuestos y alternativas de financiamiento.

Dominio 2, Subdominio Cumplimiento de Normativas Legales y otros.

23. ¿La empresa se ha formado, ya sea mediante constitución como empresa familiar o persona jurídica, cumpliendo con los requisitos de la Superintendencia de Compañías, permisos municipales y otros documentos habilitantes como el Registro Único de Contribuyentes (RUC), etc.?		
No	Parcialmente	Si
24. ¿La empresa realiza el timbraje de documentos cada vez que sea necesario (boletas, facturas exentas y no exentas)?		
No	A veces	Si
25. En el caso de ser requerido, ¿cuenta su empresa con la resolución sanitaria otorgada por los organismos de control pertinentes o el permiso de ocupación, que es la autorización administrativa otorgada por el cuerpo de bomberos de cada ciudad?		
No	En trámite	Si
26. ¿La empresa cuenta con autorización municipal para realizar sus operaciones en el lugar establecido?		
No	En trámite	Si
27. ¿Se cuenta con patente comercial regularizada (semestral o anualmente)?		
No, nunca ha tenido	Se encuentra vencida	Si, tiene patente
28. ¿La empresa posee una sanción tributaria reciente (semestralmente o anualmente)?		
La empresa posee sanción en los últimos 12 meses	Posee sanción tributaria en los últimos 6 meses	La empresa no posee sanciones en los últimos 12 meses
29. ¿La empresa mantiene al día el pago de sus proveedores?		
Mayormente atrasados	Algunas veces	Paga al día acordado
30. ¿Existe un control sobre la situación de cobranza a clientes?		
No	Existe un control informal y/o parcial	Sí, existe un procedimiento claro

Dominio 2, Subdominio Contabilidad Tributaria

31. De acuerdo al sistema de tributación al que se acoge la empresa, ¿ésta lleva todos los libros y requerimientos establecidos por parte del Servicio de Rentas Internas?		
No lleva libros	Sólo Algunos	Sí, cumple con todo lo establecido

32. ¿Se realiza el pago del IVA (Impuesto sobre el Valor Agregado) periódicamente?		
No	Irregularmente	Si
33. ¿El pago del IVA se realiza considerando información completa? (no existe omisión de vetas para disminuir el valor a pagar u otro aspecto).		
No, regularmente se omite información.	Ocasionalmente, de acuerdo a la situación de la empresa.	Sí, se considera la información completa.
34. ¿La empresa realiza PPM (Pago Provisional Mensual) mensualmente?		
No	Ocasionalmente	SÍ
35. La empresa realiza el pago por concepto de impuesto a la renta.		
No	Ocasionalmente	SÍ

Dominio 3, Situación Contractual

36. ¿Todos los trabajadores vinculados a la empresa trabajan bajo un contrato laboral según el Código de Trabajo del Ecuador?		
No trabajan con contrato	Sólo algunos	Sí trabajan con contrato.
37. En caso de existencia de contratos de trabajo, ¿estos se encuentran escriturados y firmados tanto por empleador como el trabajador, con copia en ambas partes?		
No, ninguno está escriturado.	Algunos contratos se encuentran escriturados.	Sí, todos los contratos se encuentran escriturados.
38. ¿Al trabajador se le entrega equipos de protección individual para realizar sus actividades dentro de la empresa?		
No	Ocasionalmente	Sí
39. ¿Los contratos de trabajo están actualizados, con las modificaciones de éste consignadas por escrito y firmadas?		
No, ninguno	Sólo algunos	Sí, todos
40. En caso que existan menores de edad trabajando, ¿la empresa contiene la autorización de quien está a cargo del menor (según el Código de Trabajo)?		
No, nunca	Algunas veces	Sí, siempre
41. ¿Las jornadas de trabajo exceden la jornada ordinaria establecida de 40 horas semanales?		
Sí, normalmente exceden ese tiempo.	Algunas veces la exceden.	No, se cumple con las 40 horas a la semana.

42. ¿La empresa tiene libro de registro de asistencia de los trabajadores al día?		
No tiene libros de registros de asistencia.	Tiene, pero se registra ocasionalmente.	Sí, y es actualizado constantemente.
43. ¿Las remuneraciones se pagan de acuerdo a lo estipulado en el contrato y en los plazos acordados?		
No	Algunas veces	Sí
44. ¿Se realiza el pago de horas extras y suplementarias, de acuerdo como se estipula en el Código de Trabajo del Ecuador?		
No	Ocasionalmente	Sí
45. ¿El empleador respeta los beneficios sociales que tiene derecho todo trabajador como son: vacaciones, afiliación a la seguridad social, jubilación patronal, etc.?		
No	Algunas veces	Sí

Dominio 3, Integración de Personal

46. El administrador/dueño tiene claridad de las tareas que se deben realizar, para cumplir con los objetivos organizacionales, existiendo la flexibilidad en los cargos si es que fuese necesario.			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe claridad en las actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.	Se conoce las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, no todas se ejercen por varios motivos.	Las actividades se conocen y se realizan. Sin embargo, no existe la flexibilidad dentro de la organización para apoyarse en distintas áreas en momentos que se requiera.	Existe una correcta asignación de las actividades y cumplimiento de éstas, permitiendo alcanzar los objetivos, con flexibilidad en los cargos cuando sea necesario.
Considera que el no cumplimiento de actividades puede deberse a falta de tiempo (unipersonal).			
47. ¿Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

No existen mecanismos de reclutamiento y selección del personal.	Existe noción de cómo reclutar y seleccionar personal, pero el criterio varía según la situación en la que se encuentre la empresa.	Existen mecanismos de reclutamiento y selección de personal, pero no son utilizados con frecuencia.	Existen y se utilizan mecanismos establecidos de reclutamiento y selección de personal, acordes a los requerimientos de la empresa.
48. ¿Existe entendimiento y comunicación empática de forma recíproca, entre empresario y trabajadores de la empresa?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe relación entre el empresario y el personal de trabajo de la empresa.	Existe una escasa relación entre trabajadores y empresario.	Generalmente el empresario y su personal de trabajo mantienen comunicación y relación empática.	El empresario siempre mantiene una buena comunicación con sus empleados, empática y facilitadora para la resolución de conflictos, u otros aspectos.
49. En el caso de que se integre a un familiar a la empresa, ¿el empresario se asegura que la persona esté capacitada para cumplir las labores del puesto?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
El empresario no considera cuan capacitados están los familiares que trabajarán en la empresa.	Sólo en algunas circunstancias considera superficialmente si los familiares están capacitados para realizar el trabajo.	El empresario toma en consideración aptitudes básicas, pero éstas no tienen relación directa con el trabajo que realizará su familiar.	El empresario, se asegura que el familiar que se integrará al negocio esté capacitado para cumplir con las labores del cargo, sin tomar en cuenta la relación familiar que tenga estos.
50. ¿La empresa cuenta con un plan de remuneración, en el cual los sueldos se encuentran correctamente definidos, considerando los valores de mercado y las capacidades del personal?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

La empresa no cuenta con un plan de remuneraciones donde se establezcan los sueldos para cada cargo, ya sea de acuerdo a las capacidades de los trabajadores, a las exigencias del cargo, a la comparación con el mercado, u otro.	Si bien la empresa no cuenta con un plan de remuneraciones, sí se considera el valor de mercado para los sueldos de los trabajadores y las exigencias propias del cargo al momento de remunerar a sus trabajadores.	La empresa cuenta con un plan de remuneraciones, el cual no siempre es consultado para la contratación de nuevo personal o bien se encuentra subvalorado o sobrevalorado respecto al mercado.	Se cuenta con un plan de remuneraciones, en el cual los sueldos se encuentran bien definidos, considerando valores de mercado, exigencias del cargo, capacidades de la persona y la capacidad de la empresa para cumplir con éste.
51. ¿La empresa cuenta con instrumentos de reconocimiento y estímulos por el buen desempeño y logro de metas?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No cuenta con ningún tipo de instrumento para estimular el desempeño de los trabajadores, más que el sueldo que reciben.	La empresa sólo entiende los instrumentos de incentivos como aquellos monetarios, y se los realiza solamente cuando la empresa pueda llevar a cabo ese gasto.	La empresa tiene claro que los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, pero no siempre se pueden llevar a cabo por limitaciones de tiempo y presupuesto.	Los mecanismos de incentivo para un mejor desempeño son parte importante de la empresa, por lo que son parte de la planificación de cada año.
52. ¿Se a establecido dentro de la administración de la empresa, políticas que permitan proteger su personal de trabajo, las cuales están ajustadas a las normativas internacionales de los derechos del trabajador?			
No	Algunas se encuentran ajustadas	Si	
53. ¿Existen identificación y manejo de conflicto?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se identifica situaciones conflictivas, ni se manejan.	Se identifica el conflicto, y se maneja muy informalmente.	Cuando existen conflictos, estos son considerados por la empresa y se trabaja para solucionarlos, sí existe un protocolo o guía para ello.	El conflicto se identifica a tiempo, y se maneja bajo las pautas que la empresa ha establecido, escrituradas o no.

54. ¿Existen costumbres o celebraciones que se realizan a nivel interno para favorecen el desempeño de la empresa y especialmente de sus trabajadores (aniversarios, fiestas, etc.)?		
No, nunca	A veces se realizan	Sí, periódicamente

Dominio3, Subdominio Capacitación y Desarrollo

55. ¿La empresa realiza capacitaciones al personal mediante invitaciones a cursos de especialización, talleres de aprendizaje, procesos guiados, etc.?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se planifica la capacitación, ni se capacita.	Se considera la posibilidad de capacitar a algunos trabajadores cuando sea estrictamente necesario, para suplir falencias situacionales de corto plazo.	Existen planes para capacitar al personal, pero se implementan con dificultad, ya que no están dentro de una planificación estratégica.	La capacitación del personal se realiza de forma correcta, con una previa planificación y de forma periódica.
56. El empresario se capacita para mejorar sus habilidades de gestión.			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
Se considera la capacitación como una actividad innecesaria para el desarrollo personal y de la empresa.	El empresario reconoce la necesidad de capacitarse, sin embargo, considera que el gasto en tiempo y dinero es superior a los beneficios que obtendría post capacitación.	El empresario se capacita esporádicamente, cuando es estrictamente necesario.	El empresario ve su propia capacitación como parte fundamental para la mejorar la gestión de la empresa, por lo que se capacita constantemente.

Dominio 4, Subdominio Propuesta de Valor

57. El empresario detecta correctamente las necesidades y/o problemas que intenta satisfacer con su propuesta de valor.			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

Desarrolla la propuesta de valor en base a sus recursos, sin tener claridad de cuáles son las necesidades de sus clientes.	Conoce las necesidades de los clientes, pero su propuesta de valor no satisface dichas necesidades de forma correcta.	La propuesta de valor contiene factores que satisfacen necesidades básicas de sus clientes, sin agregar mayor valor.	Su propuesta de valor contiene factores determinantes que permiten lograr la satisfacción de sus clientes y generar un mayor valor agregado de su producto.
58. ¿Se desarrollan los productos (bienes/servicios) en base a la segmentación de los clientes?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No tiene claridad de mercado/cliente que quiere satisfacer con los productos que ofrece.	Algunos clientes se encuentran definidos, pero éstos no son todos sus segmentos efectivos.	Tiene segmentado el tipo de clientes a quien ofrecer sus productos, sin embargo, la segmentación no está bien desarrollada.	Los productos están diseñados, definidos y dirigidos de acuerdo a una segmentación de clientes correcta.
59. ¿Los productos que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de la empresa?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
Los productos que ofrece no son los adecuados según su propuesta de valor.	Tiene productos que adquieren conceptos de la propuesta de valor, pero faltan elementos importantes para dar cuenta por completo de ésta.	Los productos que se ofrecen están en la línea de la propuesta de valor, pero no logran ser percibidos de esta manera por los clientes.	Los productos que ofrece la empresa justifican su propuesta de valor satisfactoriamente.
60. ¿La marca e imagen corporativa de la empresa transmiten correctamente la propuesta de valor hacia los clientes?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

No tiene marca, ni imagen corporativa que permitan transmitir la propuesta de valor hacia los clientes.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa, pero no transmiten la propuesta de valor de la empresa.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite en algunos aspectos la propuesta de valor de la empresa, pero se distingue completamente la línea de negocio.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite correctamente la propuesta de valor de la empresa hacia los clientes y otros Stakeholders.
61. ¿El empresario tiene conocimiento de sus competidores y de su propuesta de valor, tomándolo en consideración en planes de acción para general mayor valor?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No conoce a sus competidores.	Conoce a sus competidores, pero no está al tanto de su propuesta de valor.	Conoce la propuesta de valor de sus competidores, pero no los considera en sus planes de acción para generar mayor valor.	Tiene conocimiento de la propuesta de valor de sus competidores y lo toma en consideración periódicamente en planificación, para generar mayor valor.
62. ¿Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe claridad de cuáles son las competencias claves con las que cuenta la empresa.	Se reconocen algunos aspectos diferenciadores respecto a los competidores, pero no se identifican claramente como competencias claves.	Se identifican las competencias claves de la empresa, pero no son potenciadas de forma óptima.	Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa, entendiendo la diferencia concreta de las acciones que generan mayor valor al negocio.

Dominio 4, Subdominio Clientes

63. ¿La empresa tiene claramente segmentados y definidos a los clientes (usuarios, compradores u otros stakeholders)?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se tiene claridad de quiénes son sus clientes, sólo se encarga de producir y esperar que les compren los productos.	Reconoce algunos aspectos comunes entre sus clientes, pero no logra identificarlos ni definir usuarios, compradores, etc.	Se reconocen los clientes, pero no se utiliza información relevante de estos para satisfacer de mejor manera sus necesidades y dirigir correctamente sus productos.	Se tiene claramente definidos los clientes, lo que permite obtener una información constante acerca de las necesidades de estos clientes, y la forma de satisfacerlos correctamente.
64. ¿La empresa cuenta con estrategias de fidelización de clientes actuales y potenciales?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
La empresa no se preocupa de fidelizar a sus clientes actuales ni potenciales.	Sólo se realizan pequeños esfuerzos en relación al trato con los clientes, pero no se establecen estrategias de fidelización de sus clientes.	Se realizan estrategias concretas de fidelización al cliente, pero éstas no están correctamente dirigidas a su mercado meta.	La empresa cuenta con las estrategias necesarias y correctas para fidelizar a sus clientes actuales y potenciales.
65. ¿La empresa ocupa la información sobre el nivel de satisfacción y reclamos para mejorar el producto, y las relaciones con sus clientes?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

Las evaluaciones de satisfacción del cliente no están dentro de las actividades de la empresa.	Se cuenta con algunos sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, pero no son utilizados con frecuencia para mejorar la relación con estos, ni tomar decisiones referentes a este tema.	Se cuenta con sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, pero sólo se realiza en momentos puntuales, con el fin de mejorar el producto ofrecido, pero no las relaciones con sus clientes.	Se realizan evaluaciones constantes sobre sus productos y la aceptación de los mismos, lo cual permite conocer el grado de satisfacción del cliente, y utilizar esta información para mejorar las relaciones con estos.
--	---	--	---

Dominio 4, Subdominio Comercialización

66. ¿Los canales de distribución con los que cuenta la empresa son efectivos, entregando así los productos de forma rápida, fácil y oportuna?			
No	Parcialmente	Sí	
67. ¿La empresa se encuentra en una constante búsqueda de innovación de canales de distribución, lo que permite estar más cerca de los clientes y sus necesidades?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se buscan formas de innovar en canales de distribución.	Ocasionalmente se buscan nuevos canales de distribución, pero éstos muy pocas veces tienen éxito.	Se buscan nuevos y mejores canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes, pero éstos son llevados a la práctica con escasa frecuencia.	Se busca constantemente innovar en canales de distribución, que permitan estar más cerca de sus clientes y necesidades. Las alternativas son evaluadas y llevadas a práctica de forma efectiva.
68. ¿La empresa realiza publicidad, ya sea pagada o gratuita, con el objetivo de mantenerse cercanos a los clientes actuales, y captar nuevos consumidores?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

La empresa no realiza publicidad de sus productos.	Se cuenta con escasa publicidad, la cual carece de atractivo para sus clientes, y no logra capturar nuevos consumidores.	Cuenta con publicidad necesaria para mantenerse cercanos con sus clientes actuales, pero no logra capturar nuevo consumidores.	La publicidad logra acercar a la empresa con sus clientes y a la vez es atractiva capturando nuevos consumidores.
69. ¿Se utilizan algún mecanismo establecido para fijar los precios de los productos (bienes y/o servicios) de la empresa con información del mercado y sus costos totales para producir dicho producto?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
Los precios se establecen intuitivamente, sin hacer un análisis del precio del mercado, o de los costos asociados.	Los precios establecidos toman en consideración sólo los del mercado, sin incorporar un análisis de los costos reales de la empresa asociados a los productos vendidos.	Los precios fijados consideran el precio de mercado y los costos directos de producción, pero no incorpora otros gastos que influyen directamente.	Los precios establecidos, cumplen con un mecanismo claro de fijación, el cual integra precios de mercado, costos fijos, variables para la producción del producto.
70. ¿Las personas a cargo del proceso de ventas, son guiadas mediante una estrategia previamente establecida que permite maximizar su alcance e impacto?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe una estrategia establecida que permita el alcance e impacto en el nivel de ventas.	Existe una estrategia de ventas, pero ésta sólo se enfoca en mejorar el impacto con sus actuales clientes, no así para capturar a nuevos consumidores.	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar el alcance e impacto, pero la empresa no cuenta con el personal adecuado para lograr llevarla a cabo en su totalidad.	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar alcance e impacto, con un personal apto para lograr llevarla a la práctica correctamente.

71. ¿La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, etc.) de donde se exponen todos los productos y/o servicios de una forma estratégica que permita captar mayores niveles de atención en los clientes?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe planeación del espacio físico de la empresa, más bien es ocupado aleatoriamente y no como una estrategia para exponer sus productos y mejorar las ventas.	Mantiene el escenario del local de una forma cómoda para la venta, pero no planifica el espacio físico de forma estratégica para captar la atención de los clientes.	Se realiza planificación del espacio físico, pero éste no es utilizado correctamente como una estrategia para mejorar las ventas.	La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, renta de un local, etc.) donde se expone todos los productos y/o servicios de una forma estratégica para captar mayores niveles de atención en los clientes.
72. ¿Constantemente la empresa realiza nuevas acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos clientes?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se realizan acciones promocionales para la retención, o captación de más clientes.	La empresa lanza promociones de productos, pero no es efectiva en la mejora de relaciones con clientes, ni en la captación de nuevos consumidores.	La empresa realiza acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos, pero no son actualizadas constantemente.	La empresa realiza nuevas acciones promocionales constantemente para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos consumidores.

Dominio 4, Coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes

73. El producto (bien o servicio) que se entrega a los clientes, ¿se encuentra en constantes procesos de mejora continua, que permiten atender mejor a las necesidades de éstos, incluso a veces adelantándose a los requerimientos exigidos?

No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
El producto no se renueva para atender mejor las necesidades de sus clientes.	Se realizan cambios mínimos en los productos que entrega la empresa, pero no son lo suficientemente significativos para sus clientes.	Se está en constante búsqueda de nuevas alternativas que mejoren la experiencia de compra del cliente, sin embargo, éstas no se llevan a cabo porque no se cuenta con el tiempo y la predisposición necesaria de los trabajadores de la empresa.	El producto que se entrega está en constante proceso de mejora continua, buscando nuevas alternativas y aplicándolas correctamente, para mejorar la experiencia de compra del cliente.
74. ¿Existe una coherencia entre la propuesta de valor de la empresa, y la estrategia de precios que se utiliza?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No tiene una estrategia definida.	Tiene una estrategia de precios, pero no es coherente con la propuesta de valor.	Tiene estrategia de precios que se adecua superficialmente a la propuesta de valor, pero está no completamente alineada.	La estrategia de precios es coherente con lo que se expone en la propuesta de valor.
75. ¿La estrategia de promoción es adecuada según la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No tiene una estrategia definida.	Tiene noción de la estrategia de promoción, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y el segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de promoción que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica frecuentemente.	La estrategia de promoción se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y es llevada a la práctica de manera efectiva.

76. ¿La estrategia de distribución/plaza es acorde a la propuesta de valor y segmento al cual se dirige?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No tiene una estrategia definida.	Tiene noción de la estrategia de distribución/plaza, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de distribución/plaza que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica frecuentemente.	La estrategia de distribución/plaza se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y es llevada a la práctica correctamente y de forma constante.
77. ¿Existe coherencia entre las estrategias de precio, producto, promoción y plaza, que lleven a la empresa a reflejar la propuesta de valor y atraer al segmento de clientes al cual se dirigen?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No tiene estrategias claras que reflejen la propuesta de valor de la empresa.	Tiene algunas estrategias, pero no interactúan entre sí y menos logran proyectar su propuesta de valor hacia el segmento de clientes al cual se dirige.	Tiene estrategias de producto, precio, promoción y distribución, pero no interactúan entre sí para que reflejen la propuesta de valor de la empresa, y atraigan al segmento de clientes definido.	La empresa tiene desarrollado un plan de Marketing Mix (producto, precio, promoción, plaza) que permite comunicar y compartir la propuesta de valor de la empresa, además de atraer al segmento de clientes al cual se dirigen.

Dominio 4, Subdominio Relación con proveedores

78. ¿La empresa cuenta con mecanismos y criterios establecidos para seleccionar a los proveedores de acuerdo a la propuesta de valor de ésta?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

No se cuenta con mecanismos y criterios de selección establecidos que permitan obtener insumos acordes con la propuesta de valor de la empresa.	La empresa selecciona sólo en función del precio, obviando otras características tales como calidad, descuentos u otros factores relevantes para el abastecimiento de insumos o recursos.	Se establecen algunos mecanismos y criterios de selección de proveedores, pero estos no siempre se ajustan a la propuesta de valor ni son cumplidos en la práctica.	Se establecen mecanismos y criterios de selección de proveedores correctamente definidos, y son llevados a la práctica efectivamente.
79. ¿Existe una relación de mediano/largo plazo establecida con los proveedores de la empresa, lo que permite acceder a beneficios en la adquisición de insumos?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe relación a mediano/largo plazo con proveedores. El abastecimiento sucede de acuerdo a las necesidades que surgen en el momento.	Se mantiene una relación de mediano plazo con proveedores aun cuando estos no sean los mejores, por desconocimiento de otras alternativas más convenientes.	Se establece relaciones de mediano/largo plazo con proveedores, sin embargo, éstas no se concretan en beneficios al momento de adquirir los diferentes insumos.	Se establecen una relación de mediano/largo plazo, con la mayoría o totalidad de los proveedores más relevantes de la empresa, permitiendo acceder a múltiples beneficios al momento de adquirir los insumos.
80. ¿Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa (tiempo de entrega, ubicación, características del producto, entre otros aspectos relevantes)?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se mantiene ningún tipo de registro sobre los proveedores de la empresa.	Se tiene un registro de proveedores, pero éste carece de algunos aspectos importantes como son: tiempos de entrega, ubicación, características, cantidad, etc.	Se mantiene un registro de proveedores, pero éste no se actualiza frecuentemente.	Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa.

81. ¿Existe una planificación y registros respecto del pago a proveedores, tanto para selección como planificación presupuestaria de insumos?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe planificación, ni registro respecto del pago a proveedores.	Se está en conocimiento de la modalidad de pago a proveedores, pero no considera en la selección, ni menos en la planificación y presupuesto de insumos.	Se registra el pago a proveedores, y en ocasiones se toma a consideración en la planificación y selección de éstos.	Existe planificación constante y registro del pago a proveedores, tanto para la selección como presupuesto de adquisiciones.
82. ¿Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas de forma constante?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas.	Se realizan presupuesto para el abastecimiento de materias primas, pero éstos carecen de datos relevantes y son realizados en espacios de tiempo muy prolongados.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes, sin embargo, éstos no son actualizados con frecuencia.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes y factores que puedan afectar con el abastecimiento, además ser actualizados frecuentemente.

Dominio 5, Subdominio Procesos

83. El empresario tiene claridad de los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas donde se produce la generación de valor.			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

Desconoce cuáles son los recursos y capacidades que generan mayor valor para el negocio.	Sabe que existen recursos que generan mayor valor, pero no logra identificarlos correctamente.	Conoce los recursos y capacidades claves, pero no tiene como explotarlos para generar mayor valor para la empresa.	Están determinados y definidos los recursos claves que intervienen en los procesos productivos de la empresa, logrando así potenciar un mayor valor a sus productos.
84. ¿La empresa conoce el tiempo que toma el proceso de producción o prestación del servicio? esto le permite realizar acciones en la mejora y optimización de los procesos			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe noción del tiempo que se requiere para cada parte del proceso de producción.	Se tiene una pequeña noción de los tiempos, pero no se tomó en cuenta esa información formalmente para mejorar los procesos productivos.	Se ha identificado claramente el tiempo que requiere cada proceso productivo, pero está sujeto a cambios constantes.	Se tiene plenamente identificado cada tiempo de los diferentes procesos de producción, o prestación de servicios, permitiendo desarrollar estrategias de mejora y optimización en los procesos.
85. ¿La empresa tiene claridad respecto al tiempo de producción por unidad de producto o servicio, por lo que conoce cuál es su capacidad máxima dentro de un periodo establecido?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No existe noción del tiempo para la cantidad determinada a producir diariamente.	La cantidad a producir se basa en la intuición del empresario, pero no existe una planificación de por medio.	Se planifica la cantidad diaria a producir, pero pocas veces se cumple con el número determinado (ya sea menos o más).	Se planifica (plan de producción) y se cumple la cantidad a producir diariamente.
86. La empresa tiene establecidos aquellos procesos posibles de externalizar, de los que ante cualquier contingencia o cambio en la estrategia de la empresa se podría desprender.			

No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
Nunca se ha evaluado la posibilidad de externalizar procesos.	Se ha pensado en el caso de externalización, pero esa decisión se tomaría en situaciones particulares.	La empresa tiene claro los posibles procesos secundarios que se pueden desligar del proceso productivo principal. Sin embargo, no tiene claridad del momento propicio para realizar esta separación.	Tiene planes de contingencia planificados y desarrollados en el caso que se necesite externalizar una actividad o procesos.
87. Control de Calidad: ¿Se cuenta con mecanismos de control de algunos de los productos/servicios terminados, que verifican la calidad del producto y prestación del servicio?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
El control de calidad no es una de las actividades que se lleva a cabo en la empresa.	Sólo se controla la calidad de los productos con escasa frecuencia, especialmente cuando se producen reclamos sobre el producto entregado.	Se hace un control de calidad en los procesos y productos finales, pero no de manera frecuente.	Tiene establecido sistemas de calidad, que permiten controlar y mejorar los procesos productivos y por consecuencia la calidad del producto o servicio.
88. ¿La empresa cuenta con inventarios de materias primas o insumos, así como también de productos finalizados?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No se hace inventario de insumos ni productos terminados.	Sólo se realizan inventarios de los productos terminados, no así de materias primas que quedan en stock.	Se mantiene inventarios para tener stock de seguridad, pero sin un control estable.	Se realiza una planificación de inventarios de insumos, materias primas, productos terminados, con un flujo y control constante.
89. Existen indicadores claves para medir el desempeño en los procesos de la empresa.			

No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
La empresa no tiene identificados o establecidos indicadores de desempeño.	La empresa ha identificado algunos indicadores claves, pero no los utiliza para la toma de decisiones y mejorar el desempeño de los procesos.	La empresa ha identificado y establecido indicadores de desempeño. Sin embargo, existen indicadores relevantes que no se han considerado por la falta de un estudio previo.	La empresa ha determinado correctamente sus indicadores claves de desempeño, eso permite a la empresa obtener información, cuantitativa y cualitativa sobre el desenvolvimiento y resultados alcanzados, en cada uno de los procesos productivos.

Dominio 6, Subdominio Medición, Análisis y Desempeño

90. ¿La empresa tiene un sistema de información sobre costos y márgenes que le ayude a definir la toma de decisiones sobre sus productos o servicios?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
La empresa no mantiene un registro de los costos sobre los insumos, materias primas y tampoco de los márgenes sobre las ventas que hace.	Se registra la información de vez en cuando para tener una noción del desempeño del negocio, sin tener un sistema establecido de registro.	La empresa cuenta con un sistema para registrar este tipo de información, pero ésta no es ocupada con frecuencia para la toma de decisiones.	La empresa cuenta con un sistema donde se esclarecen los costos sobre todos los insumos, materias primas y márgenes asociados a cada producto/servicio que vende, y utiliza esta información correctamente para la toma de decisiones.
91. ¿La empresa registra, mide y analiza la tendencia histórica del flujo de caja, para considerarlo en decisiones futuras?			

No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No hace registro del flujo de caja por periodo, por lo que no se considera en las decisiones de la empresa.	Registra el flujo de caja pero no se utiliza la información para la toma de decisiones.	Mide y analiza la tendencia histórica del registro contable, pero sólo en escasas ocasiones se utiliza la información para tomar decisiones futuras.	Registra, mide y analiza la tendencia histórica del desempeño contable de la empresa, considerando esta información para tomar decisiones futuras.
92. ¿El empresario conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio de la empresa dentro de determinados periodos, y utiliza esta información para tomar decisiones?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
No conoce ni sabe cómo medir la rentabilidad de cada producto/servicio.	Sabe medir la rentabilidad de cada producto/servicio, pero no utiliza frecuentemente los indicadores y menos los toma en consideración para acciones futuras.	Conoce y mide la rentabilidad por producto/servicio, pero no diferencia cuál es el más rentable, ni sabe cómo interpretar los indicadores para tomar acciones futuras.	Conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio, reconoce cuáles son más rentables y los considera en las acciones presentes y futuras para potenciar y mejorar los resultados de la organización.
93. ¿El empresario mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

La medición y análisis del comportamiento de ventas no está dentro de los aspectos principales de la empresa a tratar, por lo que tampoco es considerado para la toma de decisiones.	Se mide el comportamiento de las ventas esporádicamente, y no se analiza ni utiliza la información para tomar acciones necesarias en el futuro.	Se mide y analiza el comportamiento histórico de las ventas pero no se utiliza para tomar acciones respecto a los resultados obtenidos.	Se mide y analiza el comportamiento de las ventas constantemente y se ocupa la información de manera oportuna para tomar decisiones futuras.
94. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, con lo cual se utiliza esta información para tomar acciones futuras referentes al personal?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
Las evaluaciones de desempeño de los empleados no son aspectos de interés primordial para la empresa.	No existe un sistema claro de evaluación de desempeño de los empleados, que permita conocer, analizar y utilizar esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones para conocer el desempeño de los empleados, pero no se utiliza correctamente la información de dichas evaluaciones para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, utilizando esta información para tomar acciones futuras que permitan mejorar el desempeño de los empleados.
95. ¿Se realizan evaluaciones formales para conocer el grado de satisfacción de los empleados y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario?			
No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado

Las evaluaciones de satisfacción de los empleados no son aspectos de interés primordial para la empresa.	Se realizan evaluaciones de satisfacción a los empleados de manera informal, sin mucha preocupación en el tema.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados, y sólo en casos especiales se toma acciones para mejorar este aspecto.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados periódicamente, y se utiliza la información de manera oportuna para tomar acciones si es que fuese necesario.
96. ¿Realiza presupuestos anuales?			
No	Algunos años	Sí	
97. ¿Controla presupuestos mensualmente?			
No	Sólo algunos meses	Sí	
98. Se realizan/piden informes acerca de los resultados (mensuales, semestrales, anuales, etc.).			
No	No existe constancia	Sí	

Fuente: Adaptado, Aravena Lienqueo, Belén Fara, Camila Torres, Victoria Alejandra. Creación de una herramienta de diagnóstico para micro y pequeña empresa, (2012)

Anexo 4: Calificación de cada pregunta del cuestionario.

Nota: Desde la pregunta 23 hasta la 45 y 97 hasta la 99, son preguntas que no llevan calificación.

Marca con una **X** según la situación actual de la empresa.

Multiservicios J&J						
Análisis Situacional						
Fecha Inicio:		Opciones de Respuesta				
Fecha Final:		No desarrollado	Escasamente desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado	
Dominio	Subdominio	N	0	1	2	3
		-	0	1	2	3
Gobierno Empresarial y Estrategia	Estrategia	1			X	
		2		X		
		3		X		
		4	X			
		5	X			
		6	X			
		7	X			
		8	X			

		9	X				
	Toma de Decisiones y Coherencia	10				X	
		11	X				
Administración y Contabilidad	Administración de la Empresa	12		X			
		13				X	
		14					X
	Contabilidad Financiera	15				X	
		16				X	
		17		X			
		18					X
		19					X
		20				X	
		21		X			
		22		X			
	Cumplimiento de Normativas Legales	23			Parcial		
		24			SÍ		
		25			N/A		
		26			SÍ		
		27			NO		
		28			NO		
		29			SÍ		
	Contabilidad Tributaria	30			Parcial		
		31			SÍ		
32				SÍ			
33				SÍ			
34				SÍ			
35				SÍ			
Personas	Situación Contractual	36				SÍ	
		37				SÍ	
		38					N/A
		39					SÍ
		40					N/A
		41					SÍ
		42					Ocasional
		43					SÍ
		44					SÍ
	45					SÍ	
	Integración de Personal	46					
		47				X	
		48					X
		49				X	
		50					X
		51					X
		52					N/A
53						X	
54					N/A		
Capacitación y Desarrollo	55					X	
	56				X		
	Propuesta de Valor	57				X	
		58				X	
		59					X
		60				X	
		61					X
		62				X	
		63					X

Modelos de Negocios	Clientes	64				X	
		65				X	
	Comercialización	66			N/A		
		67			N/A		
		68	X				
		69					X
		70			N/A		
		71			N/A		
	Coherencia entre Propuesta de Valor, Estrategias y Clientes	72	X				
		73				X	
		74					X
		75			N/A		
		76			N/A		
	Relación con Proveedores	77					X
		78			N/A		
79				N/A			
80				N/A			
81				N/A			
82				N/A			
Procesos	83					X	
	84			X			
	85			X			
	86				X		
	87				X		
	88			N/A			
	89			X			
Medición, Análisis y Desempeño	90			N/A			
	91			X			
	92				X		
	93				X		
	94				X		
	95				X		
	96			SÍ			
	97			Parcial			
	98			SÍ			
Elaborado por:	Byron R. Vázquez						
Aprobado por:	Gerencia						

Anexo 5: Cartera de clientes de la empresa Multiservicios J&J.

Clientes de Multiservicios J&J	
Empresa	Representante
Lico Market	Katherine Cevallos
Distribuidor de Suplementos Tapia	Marco Tapia Chipantashi
Menestras de Pablo	Pablo Vélez Giler
Lepetit Café	Andrés Núñez Ramos
Surtiplast	Luis Patricio Montaluisa Males
Surtiplast	Santiago Patricio Montaluisa Lema
DeliTatys	Leslie Tatiana Lema Rojas
Restaurant Polette	Karla Polette Lema Rojas

Ferremundo	Jessica Paredes Sánchez
Power Parts 2	Christian Orozco
Bodega Olguita	José Reiner Ramos Cañar
Bodega Olguita	Olga Zapata Molina
Bodega Olguita	José Obrian Ramos Zapata
Rosamarina y Parrilladas de Leo	Leonardo Zambrano Cervantes
Playa del Pisque	Bolívar Armas Cabezas
La Taquería	Pamela Villamarin Rodríguez
Panadería Trigo y Cebada	Maritza Gualoto Farinango
OdontoCenter	Rubén Guachamin
Muebles Margarita	Margarita Campaña
Muebles y Transporte Eddy	Eddy Guachamin
LubriCenter	Juan Martínez
Global Trading	Katherine Salazar
Bodega Bayrito	Luis Licta
A lo Cubano	Rosell Sánchez Moreno
Cocina Fusión	Alexei Pauta Robles
Dismahierro	Margarita Mora
VERDELAC	Cesar Ramos Galarza
Pro Maderas	Elizalde Miranda German
Cosecha 98	Javier Sánchez
OIBV	Olga Bustillos
Import & Logic	Marek Lacz
Textilnov	Thomaz Warniaz
Bodega Santiaguito	Laura Lema Lasluisa
Power Parts 1	Laura Zapata Zapata

Fuente: Autor