



Importancia del diseño de modelo de cuadro de mando integral



Importancia del diseño de modelo de cuadro de mando integral

Primera edición

Importancia del diseño de modelo de cuadro de mando integral

Autores

ING. IND. LUCY KATHERINE BORJA MORA, MGS.
ING. IND. ÁNGEL PAULINO ARCOS COBA, MGS.
ING. IND. MARY LIZ VERGARA APOLINARIO, MGS
ING. IND. LUIS GIOVANNY CAÑIZARES VÁSQUEZ, MGS.

Primera edición
Agosto 2017



Libro sometido a revisión de pares académicos.

Edición
Diagramación
Diseño
Publicación

Maquetación.

Grupo Compás

Cámara Ecuatoriana del Libro - ISBN-E: 978-9942-760-65-4
Guayaquill - Ecuador

PRÓLOGO

En el cambiante mundo empresarial, en donde cada grupo industrial o comercial compite por tener las preferencias de los clientes, llegar al objetivo de permanecer en el tiempo, obliga a los Gerentes y Administradores a la innovación y búsqueda de nuevas soluciones, es en este sentido donde la Planeación Estratégica presenta un importante desarrollo y presencia en las empresas que apuntan a objetivos de mediano y largo plazo.

Estos objetivos deben estar alineados a la visión del futuro de la empresa, y una poderosa herramienta para fomentar la comunicación, alinear los procesos y corregir estrategias mal diseñadas es el Cuadro de Mando Integral conocido en inglés como El Balanced Scorecard (BSC).

En la presente investigación se aplica el Balanced Scorecard para diseñar los Indicadores de Gestión que permitan alcanzar los objetivos predeterminados por la estrategia, en una empresa dedicada a brindar servicios de asesoría.

Exacta S.A. es una empresa que brinda asesorías en todo sentido: estadística, de procesos, de sistemas, en general, de mejora continua; brinda servicios a empresas, que buscan resolver sus problemas internos, incursionar en proyectos nuevos o simplemente recopilar información acerca de cierto aspecto de su entorno interno o externo.

Desde su fundación, Exacta S.A. ha crecido notablemente, pero su crecimiento se ha visto marcado por una constante desorganización en los procesos habituales del negocio y en algunos casos hasta complejidad, tal es así que a la fecha no se cuenta con Descripción de Procesos,

Procedimientos ni Funciones establecidos al interior de su Estructura Organizacional, sino que las actividades las lleva y conoce de manera empírica.

El líder de la empresa, el gerente, está consciente de la situación actual y conoce plenamente que la desorientación interna en las operaciones de la empresa hace perder competitividad al negocio y entiende, además, que para crecer es importante realizar el levantamiento y análisis de la situación actual para proponer mejoras en los procesos.

Por lo tanto, la inexistencia de procesos debidamente estructurados y la carencia de medición de los mismos justifica plenamente el diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral utilizando el Balanced Scorecard – BCS – en Exacta S.A., que puede ser definida como una de las mejores herramientas utilizadas para alinear las actividades de la empresa con la visión y estrategia de la organización, además proporcionará a los líderes mecanismos para medir el desempeño, lo que redundará en beneficio a los clientes y por lo tanto brindará una posición competitiva, provechosa y rentable a la empresa.



Índice

PRÓLOGO	3
Índice	6
Situación	9
Análisis teórico	12
Inicios del Balanced Scorecard	14
EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD	15
Evolución de la estrategia	15
Tipos de Estrategias Corporativas	18
Estructura Organizacional	19
Balanced Scorecard	21
Perspectiva Financiera	24
Perspectiva del Cliente	25
Perspectiva de los Procesos Internos	26
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	27
Limitaciones del Balanced Scorecard	28
Análisis FODA	29
Modalidad de la Investigación	32
Situación Inicial de Exacta S.A.	32
Clientes	36
Proveedores	37
Competencia	38
Organismos de Control	39
Análisis Interno	40
Administración	40
Comercialización	41
Tecnología	41
Visión, Misión y Valores de Exacta. S.A.	42
Visión	42
Misión	42
Valores	42
Estructura Organizacional de Exacta S.A.	42
Descripción de Funciones por departamentos	43
Gerencia General	43
Departamento Contable	44
Departamento de Recursos Humanos	44
Departamento de Marketing y Ventas	44
Departamento de Proyectos	44
Cadena de Valor de Exacta S.A.	45
Diagrama de Flujo y Diagrama de Procesos de Exacta S.A.	45
Diagrama de Procesos	46
Proceso de Marketing 1.0	47
Proceso de Marketing 2.0	48
Proceso de Ventas	¡Error! Marcador no definido.
Proceso de Consultorías	49
Proceso de Postventa	51

Manejo Documental y Archivo	52
Reclutamiento para proyectos	53
Investigación de Mercado	53
Estudio de Servicio al Cliente	71
Estudio de Clima Laboral al Cliente Interno	71
Análisis de Porter	72
Análisis FODA.....	75
Fortalezas	75
Debilidades	76
Oportunidades	76
Amenazas	76
Estrategia escogida.....	78
Misión	79
Visión	79
Objetivos	79
Cadena de Valor propuesta	79
Indicadores de Gestión	81
Conclusiones y Recomendaciones	83
BIBLIOGRAFÍA.....	87



Un conocimiento no oportuno del estado de los procesos o del funcionamiento global de una unidad productiva, sea en la elaboración de productos terminados o en el suministro de un servicio, impiden que se tomen las mejores decisiones de orden estratégico, que permitan orientar a la empresa a un mejor horizonte y situación económica dentro del contexto empresarial. Por lo tanto administrar cualquier negocio o unidad productiva, sin esta herramienta de retroalimentación, incrementa la incertidumbre y sumerge al empresario o accionista en un resultado incierto, limitando definitivamente la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

Un plan estratégico de actividades y funciones permite enfocar los esfuerzos de la Compañía, contribuyendo a la realización de actividades que permiten crear una sinergia que empuja de mejor manera el desarrollo de la empresa.

Se toma como referencia la empresa Exacta, como caso de estudio con el fin de analizar la organización, definir la estrategia y plantear las actividades necesarias para su cumplimiento aplicando los conceptos del marco teórico existente.

Este trabajo de investigación culmina con el diseño de indicadores de Gestión propuestos que permitan evaluar el desempeño organizacional, sin llegar a la implementación. Sin embargo se constituye en un texto de consulta y referencia para llevar a cabo las fases de un análisis interno y uso de herramientas gerenciales que permiten alinear la empresa a objetivos dentro del mercado.

El desarrollo de una correcta estructura organizacional requiere la aplicación de herramientas eficientes y actualizadas, con personal altamente preparado, identificando los problemas existentes dentro de la

organización, ideando las estrategias que permitan elevar el nivel de desempeño de la empresa por medio de indicadores de gestión que retroalimenten a los Administradores acerca de la marcha del negocio. 10

Es por esta causa que se requiere, determinar el tipo de estrategia según los objetivos planteados por los accionistas.

El marco teórico nos orientará con la información acerca de los diferentes tipos de organización existentes y cuál es la más adecuada en lo funcional y demás aspectos de interés para una empresa de Servicios. El Marco teórico además sustenta y describe como ha sido el desarrollo o evolución de la estrategia, adaptándose a las necesidades del mercado o preferencias del cliente.

Se debe describir la estructura actual de la empresa, con su relación interdepartamental, para encontrar posibles problemas en el flujo de información o delimitación de funciones.

Se deben emplear herramientas de análisis gerencial que permitan conocer las fortalezas y debilidades en los diferentes ámbitos de la compañía, con un sentido cuantitativo y cualitativo que englobe la vivencia y experiencia interna de parte de los empleados y de los clientes.

Por último es necesario emplear el análisis estadístico y el uso de gráficos, que permitan entender los análisis y priorizar los aspectos más relevantes de las fortalezas y debilidades encontradas, para en lo posterior diseñar métodos de control y seguimiento que permitan orientar el desempeño de la empresa con la estrategia.

Por lo expuesto, se justifica este estudio, en mostrar cómo las empresas que ofrecen servicios pueden acceder a un análisis integral de sus procesos y cómo estos interactúan en la consecución de objetivos, planteados previamente por la Gerencia. No es suficiente con establecer un objetivo, es necesario preparar toda la organización comunicando la

visión del empresario y aclarando a todos los colaboradores que los cambios que se realizarán ocurrirán con el fin de propender mejorar en todos los niveles de la organización. 11

El análisis secuencial de los departamentos, definiendo su grado de relación y línea de mando, dan una guía para el lector de cómo debe ser analizada una estructura según su funcionalidad. Las herramientas cualitativas empleadas, como las encuestas sirven para registrar la experiencia y percepción de los actores internos y externos.

Se debe considerar que al tomar decisiones en un sistema integrado de gestión, especialmente decisiones de orden financiero, estas pueden afectar en mayor o menor medida el aprendizaje o la perspectiva del cliente, los cuales son claves al establecer la estrategia.

En otras palabras puede decirse que una mejora de servicio al cliente, no ocurre por sí sola, es necesario capacitar al cliente y esto ocasiona incurrir probablemente en inversión en capacitación.

Se toma en cuenta la parte humana y social con respecto a prevenir que organizaciones, que activan la economía y son el sustento para personas económicamente activas, caigan en quiebra o cierren; lo que se conseguiría al utilizar herramientas gerenciales que permitan mantener estas organizaciones creciendo a lo largo del tiempo, transformando empresas mediocres en unidades de gran desempeño y brindando satisfacción a sus colaboradores.

Por este motivo el Diseño del Cuadro de Mando Integral, establece cuáles son las actividades para alinear cada proceso con la estrategia, a su vez la estrategia permite obtener los resultados esperados por los accionistas, este esquema de análisis no permanece estático en el tiempo más bien constantemente se adapta a las circunstancias cambiantes del entorno y de los diferentes participantes y requerimientos de la organización, por lo tanto conocer estas herramientas de análisis y saber dirigir nuestras organizaciones ahorrarán muchos dolores de cabeza con respecto al futuro y la productividad de sus inversiones.

isis teórico

En el medio existen un sinnúmero de investigaciones, papers, monografías y tesis que refieren a la aplicación del Balanced Scorecard en industrias de manufactura; pero muy pocos documentos en cuanto a la aplicación de ésta herramienta a empresas de servicio.

El trabajo de investigación de Carrera, Jorge (2007), en donde aplica las técnicas del Balanced Scorecard en la Gestión de Mantenimiento en Ecuaelectricidad.S.A. indica: "No existe una manera única de realizar una planeación estratégica. Los Sistemas deben diseñarse para que se adapten a las características únicas de cada empresa", esto es cierto debido a los distintos objetivos de cada empresa y a su diferente estructura organizacional.

También indica que "la información sobre los hechos no es suficiente, es necesario que la Gerencia posea una metodología administrativa, es decir un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente y viable", Carrera, Jorge (2007). Son este conjunto de conocimientos los que ayudan para que la Visión y Misión sean coherentes con la estrategia.

Pero los cuadros de Mando integral y el Balanced Scorecard pueden ser empleados en el ámbito de la educación como en el trabajo de investigación presentado por Cifuentes, Daniela y Muñoz, Felipe (2010) en donde se aplica a un modelo de Gestión aplicado a la escuela de Graduados en la facultad de Odontología de la Universidad de Chile.

En este trabajo se hace el diagnóstico organizacional de la unidad académica para luego proponer un modelo de gestión enfocado en las cuatro perspectivas del BSC. Es en este trabajo de investigación, los autores expresan, "el Balanced Scorecard, ofrece una posibilidad de significativo potencial para la administración eficiente de una

organización, como lo indica la experiencia de muchas empresas que se han inclinado por su uso, el cual permite mejorar y potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de los objetivos según las cuatro perspectivas que deben ser consideradas al interior de las organizaciones.” Cifuentes, Daniela y Muñoz, Felipe (2010).

Por último en la Tesis de maestría de Chalen, Apolo (2009) el Balanced Scorecard se aplica en dar agilidad a la atención del cliente, modernizando el sistema de Pensiones de los Jubilados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para una mejor prestación de servicios.

De modo que el resultado final de estas investigaciones, aunque sean aplicadas en el ámbito de mejorar o hacer eficiente una unidad educativa, en la gestión administrativa de una empresa de servicios que proporciona el fluido eléctrico o en el manejo de Servicios de salud o pensiones para Jubilados, el resultado final son los indicadores integrales de gestión que permitan la consecución de la estrategia planteada.

Según Rouben Coulter (2010) Indica que las medidas de desempeño laboral son la acumulación de actividades ya finalizadas. Siendo el Desempeño organizacional, el conjunto de medidas de desempeño y el resultado acumulado en cada uno de los procesos dentro de la organización. La productividad organizacional corresponde a dividir los productos o servicios entregados con el total de insumos empleados en esos resultados. De este modo los administradores que suministran un servicio comparan las ganancias con el costo de proveer esos servicios. En este sentido la efectividad organizacional mide que tan adecuado es el comportamiento de la empresa en el medio y da la pauta a Gerentes y administradores para diseñar estrategias y actividades laborales (pág. 404).

A continuación, como referencia a la información existente en relación al tema principal del trabajo de investigación, se desarrollarán los siguientes puntos:

Mostrar el desarrollo del Balance Scorecard como herramienta estratégica y de control. 14

Destacar los tipos de organizaciones dentro de una empresa, resaltando sus ventajas en organización estructural.

Inicios del Balanced Scorecard

No sólo definir la estrategia, sino implementar las acciones para conseguir los objetivos trazados identificando las variables a medirse es el reto o mayor dificultad cuando se piensa en el uso de un Cuadro de Mando Integral (o BSC). El Balanced Scorecard se inicia como una herramienta que aplica una metodología para el desarrollo de esos indicadores de Gestión.

El primer artículo de Balanced Scorecard, fue escrito por Robert Kaplan y David Norton para el "Harvard Business Review" enero de 1992, en este artículo se explica la necesidad de utilizar un sistema de medición como parte principal de un esquema que permita mejorar el desempeño.

Según Kaplan y Norton al medir frecuentemente el desempeño, provoca que los líderes de los procesos o ejecutivos encargados sean influenciados por el Sistema y cambian su comportamiento con respecto a los resultados que demuestran los procesos que administran.

GRÁFICO No. 1 EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: Investigación directa.

Al principio los únicos estándares eran los financieros, pero esta manera de medir el desempeño cambió por la alta competitividad del sector industrial y comercial. Se requirió incluir también indicadores operativos. Según Kaplan y Norton el uso equilibrado de ambos tipos de mediciones suministra una idea más completa de la verdadera situación de la Compañía.

Kaplan y Norton investigaron 12 empresas líderes en el uso de indicadores para medir el desempeño de gestión por más de un año, teniendo como resultado un sistema al que denominaron Balanced Scorecard.

Evolución de la estrategia

Los cambios y el fortalecimiento en las diferentes estrategias a través del desarrollo industrial han sido causados por una búsqueda constante en adaptar la estrategia a las diferentes situaciones en la economía y avance tecnológico de la competencia. Las diferentes etapas en la evolución de la estrategia son las siguientes:

En busca del incremento en la producción. En donde el objetivo de mayor importancia es la masificación de la producción, las

actividades y procesos son diversificados para que el obrero haga las actividades más sencillas sin recurrir al uso del intelecto ni capacidad de razonar. Los obreros no eran calificados y hacían actividades sencillas de manera repetitiva. Esto trae como resultado el estudio científico de estas condiciones naciendo la Ingeniería de Métodos de trabajo y la Ingeniería Industrial con Frederick Taylor cuando desarrolla un sistema administrativo basado en la estandarización y en la medición del trabajo. 16

En este orden de cosas la estrategia empresarial era incipiente o no existía, sólo se necesitaba mantener los altos niveles de productividad a un bajo costo. Esto se conoce como la Administración por Objetivos.

Hacia la optimización de las Operaciones y recursos. Al emplear las capacidades y recursos en su máximo potencial y no resolver los problemas de entrega o costo, se direccionó la estrategia a optimizar los recursos empleando herramientas de Investigación de Operaciones (IO) que apliquen al problema las restricciones reales y den así mismo la solución óptima con la limitación de los recursos de la empresa.

En esta época se dio prioridad a la rapidez de reacción de los sistemas productivos y se origina el Control estadístico de los procesos (CEP), con el mismo se inicia un mejor control de calidad y se evalúa por estadística el costo en las operaciones de fabricación. La estrategia cambió del incremento de la producción al uso eficiente de las operaciones y mejor control financiero.

Hacia la Calidad de las Operaciones. Luego del mejor uso de las operaciones, la estrategia se direccionó a la mejora en los procesos mediante un control eficiente de la calidad, debido al efecto diferenciador de un producto con respecto al otro, para esto se apoyó en el uso del control estadísticos de Procesos y la Administración de la Calidad Fueron las preferencias de los clientes, con respecto a la calidad de los productos o servicios quienes determinaron en esta etapa el crecimiento de las empresas.

Hacia la diferenciación y búsqueda de Valor para los clientes, accionistas y Empleados. Con el efecto de la globalización los cambios con respecto al tamaño del mercado fueron más vertiginosos es en la década del 80's y 90's donde la competencia no sólo es regional sino mundial con el afán de conquistar nuevos mercados y lograr la preferencia del cliente.

Es en este momento cuando aun teniendo todos los recursos disponibles para la producción, es posible atender los requerimientos de una demanda, que jamás fue pensada por la estrategia y por competidores con fortalezas muy difíciles de igualar. Es decir, aunque la eficiencia operacional sea óptima no se solucionan los problemas de disminuir los costos de manufactura o incrementar el grado de aceptación de un producto o servicio hacia los clientes.

El Balanced Scorecard busca el beneficio hacia los accionistas, clientes y empleados de la empresa. Kaplan y Norton, definieron que para garantizar la creación de Valor Financiero (valor para accionistas) primero hay que asegurar la creación de Valor para Clientes, a través de una estrategia única y diferenciadora, y que esto solo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible (Valor para Empleados) que logren crear dicha posición única en el mercado.

Según Ricardo Martínez esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones de causa-efecto, de modo que ninguna de las perspectivas funcione de manera independiente. La consecución de los objetivos depende de cómo se han programado y planificado los procesos internos.

El Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores que miden el rendimiento, se incluyen las medidas financieras y no financieras, que comprenden el rendimiento actual y los conductores de los resultados futuros. El Cuadro de mando integral o BSC debe ser un elemento que forme parte de un Plan de Gestión Estratégica, que agrupa la misión de la organización, con los valores y la visión para el futuro de la empresa, con estrategias, objetivos e iniciativas diseñados para informar y motivar los esfuerzos hacia la mejora continua. Hoffecker (1994). Kaplan y Norton (1992)

Tipos de Estrategias Corporativas

“La Administración estratégica es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como son planeación, organización, dirección y control” De igual manera se define a la estrategia como a los planes con que una organización hará las cosas para ser más competitiva en el mercado e incrementar el número de clientes Rouben Coulter 2010.

Por lo tanto es necesario definir el modelo de negocio con el cual se pueda tener una ventaja competitiva respecto a los demás participantes del mercado, siendo la estrategia una de las razones por la cual las empresas elevan el desempeño. Luego establecer la estrategia antes de la toma de decisiones es importante, por los continuos cambios en el entorno, esto permite además, definir mejor las acciones a tomar.

Entre las estrategias corporativas que se pueden emplear tenemos:

- Estrategias de crecimiento
- Estrategias de estabilidad
- Estrategias de renovación.

La estrategia de crecimiento, permite determinar si la empresa tendrá una expansión con respecto a su participación del mercado, número de empleados o diversificación de productos o servicios. El crecimiento puede darse por la concentración que centra sus recursos en su producto o servicio principal tratando de incrementar el número de clientes. Otra forma de crecer es por medio de la integración vertical, siendo la empresa proveedora o distribuidora de sus mismos productos. El crecimiento por integración horizontal se presenta cuando la compañía se asocia con competidores para ofrecer otros productos o crecer en el mercado. Por último el crecimiento por diversificación emplea la estrategia de utilizar los mismos procesos de fabricación, o infraestructura de servicios para ofrecer diferentes productos.

La estrategia de Estabilidad que consiste en mantener un mercado cautivo o estable a pesar de las variaciones en el mismo. En esta estrategia la compañía no crece pero tampoco pierde ventas.

La estrategia de Renovación son aquellas que dan un cambio a la estrategia que se viene empleando, pueden ser recuperación haciendo cambios drásticos en la estructura de la empresa y para la reducción de los costos.

Estructura Organizacional

Se encuentra plasmada en el organigrama de la empresa, el cual se resume como la arquitectura organizacional, las relaciones de mando y dependencia y el manejo funcional de una organización. Para diseñar la estructura de una organización es necesario definir seis elementos claves

que son: Especialización del trabajo, Departamentalización, Cadena de mando, Tramos de Control, Centralización y descentralización y Formalización.

La Especialización del trabajo consiste en dividir los procesos en tareas laborales para propender a que cada trabajador o colaborador sea un especialista y domine la parte del trabajo que le corresponde. Es como retroceder en el tiempo al inicio de la era industrial.

La Departamentalización que consiste en reunir todas las actividades que conciernen a un proceso para que sean manejadas bajo una misma visión de proceso. Esta estructura puede ser:

- Funcional donde se agrupan los puestos o cargos de acuerdo a las funciones.
- Geográfica la cual es muy utilizada en las grandes empresas en donde importa la ubicación física de los locales.
- Por productos cuando la compañía provee de productos que pueden ser integrales
- Por procesos, cuando la elaboración del producto es muy especializada o cada proceso ha tenido un fuerte desarrollo en equipo o personal que se hace necesario subdividirlo en jefaturas.
- Por clientes cuando se desarrolla la estructura estratificando los clientes según su importancia.

Cadena de Mando es la que indica las relaciones y niveles de autoridad y responsabilidad.

Tramos de control son las personas a las cuales se dirige, dependiendo de esto se establecen el número de escalones jerárquicos.

Centralización y descentralización consiste en la toma de decisiones, las mismas que pueden ser de diferente nivel de

importancia. Lo actual es descentralizar las decisiones y cada nivel dentro de la organización debe tomar las decisiones para hacer más eficiente su proceso.

Formalización se refiere a la estandarización de los procesos y procedimientos.

Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) proporciona un marco de acción, una estructura o andamiaje sistémico dentro de la empresa y un lenguaje afín a todos los empleados, jefes y accionistas, para comunicar la misión y la estrategia definida a mediano y largo plazo.

Se deben vincular la secuencia de acciones a realizar con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos con los empleados y los sistemas.

Definiendo objetivos según su alcance y nivel dentro de la organización, que sustenten objetivos en niveles superiores, de tal modo que la consecución de los cuadros de mando integral a varios niveles se puede enlazar entre sí.

El Balanced Scorecard debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no solo como un sistema de control. Y esto se logra realizando reuniones entre los diferentes grupos de trabajos y responsables de los procesos, de este modo las decisiones que se tomen serán siempre conocidas para los integrantes de los grupos a quienes afectan.

Según Kaplan R, Norton D, indican que los Procesos de Gestión más importantes para el uso del BSC son:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia.- es decir los objetivos deben ser específicos, claros y entendidos.
- Comunicar y vincular los objetivos a los indicadores, los empleados deben conocer los objetivos si se desea que la estrategia tenga éxito. Los objetivos a largo plazo como la estrategia para conseguirlos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alinear iniciativas estratégicas. Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios.
- Aumentar el feedback y la formación estratégica, que consiste en medir los resultados y ajustar las actividades y estrategia en caso de desviación de los objetivos.

GRÁFICO No. 2

SECUENCIA DEL BALANCED SCORECARD

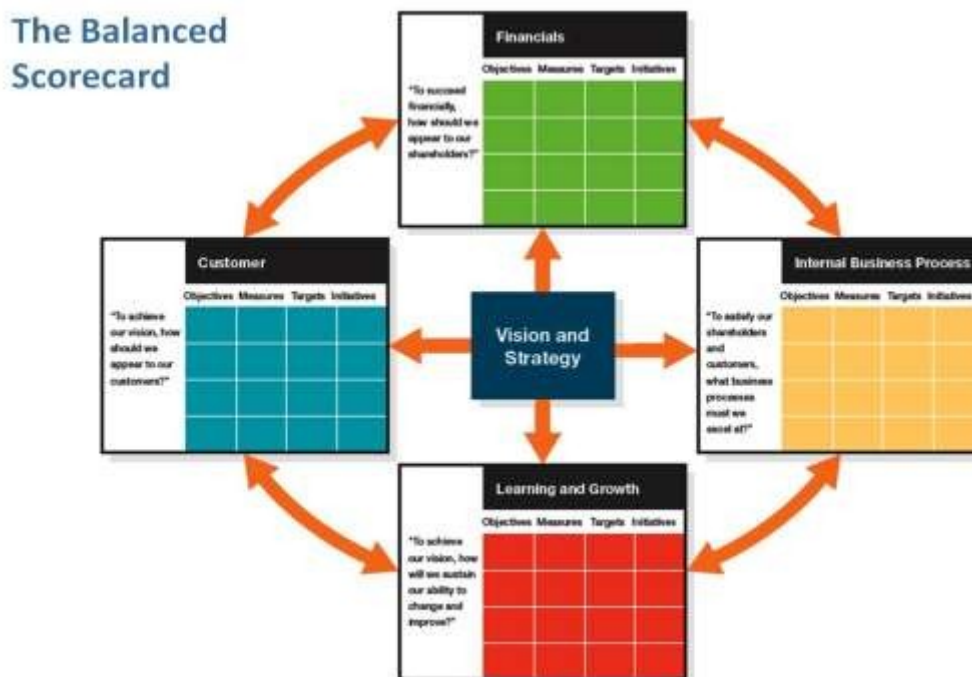


Fuente: Investigación directa
Elaboración: Lucy Borja

El análisis de causa-efecto introduce sistemas de pensamiento dinámico, permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma como influye en los demás procesos un cambio en la estrategia o en las actividades. Para esto se debe definir los intervalos de medición o registro de los indicadores que permita conocer el desempeño de los distintos procesos, pero que no agregue trabajo excesivo en su seguimiento. Se utiliza usualmente el método del semáforo, donde el color verde indica que el valor del indicador se encuentra cumpliendo con sus metas establecidas, el amarillo es la zona para realizar correctivos, el rojo indica que los valores del indicador están fuera de lo esperado por la institución.

Una o varias perspectivas pueden ser vinculadas para lograr uno o varios objetivos planteados en la estrategia, de este modo el sistema se vuelve integral.

GRÁFICO No. 3
PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: Investigación directa

Perspectiva Financiera

Estos objetivos sirven de base para el análisis de los demás objetivos, incluso dan información para corregir estrategias o acciones en las demás perspectivas. La perspectiva financiera define el comportamiento de la empresa y se establecen a mediano y largo plazo como objetivos del más alto nivel. Se consideran las fases de Crecimiento, Sostenimiento y Madurez.

Los indicadores relacionan los ingresos con el capital invertido en la empresa, rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son los más utilizados.

En caso de que la empresa decida invertir en nuevos proyectos es fundamental analizar el flujo necesario para respaldar esa inversión y el tiempo en que se obtendrá los valores de retorno.

El nivel de inversión estará en función del ciclo de vida en que se encuentre la empresa y la visión de crecimiento que le quieran dar los accionistas o propietarios. Es decir, si se desea un fuerte crecimiento, es necesario adquirir bienes inmuebles, equipos, etc. En el caso de decidir solo mantener su lugar en el mercado necesitara menor inversión de capital.

CUADRO No. 1
INDICADORES DE PERSPECTIVA FINANCIERA

ESTRATEGIA	INDICADOR
Estrategia de Crecimiento	Tasa de crecimiento de las Ventas Porcentaje de ingresos.
Estrategia de Sostenimiento	Venta cruzada Rentabilidad de la línea de producto y clientes.
Estrategia de Madurez	Rentabilidad de la línea de producto Porcentaje de clientes no rentables.

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Lucy Borja

Perspectiva del Cliente

El BSC requiere que la empresa primero defina el cliente objetivo hacia dónde va a ofrecer sus productos o servicios, por lo tanto debe considerar quien es la competencia en esos mismos segmentos de mercado. La perspectiva del cliente demuestra de mejor manera la visión y estrategia.

Como indicadores para la perspectiva del cliente y su significado tenemos:

CUADRO No. 2
INDICADORES DE PERSPECTIVA DEL CLIENTE

INDICADOR	OBJETIVO
Cuota de Mercado	Indica el porcentaje de mercado. Volumen de Ventas
Incremento de clientes	Es el número de clientes, o l tasa de consumo del cliente
Retención de Clientes	Es la fidelidad del clientes respecto del negocio
Satisfacción del cliente	Es la satisfacción con respecto a criterios de valor agregado del producto.
Rentabilidad del Cliente	Es el beneficio neto con respecto a otro

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Lucy Borja

Con los indicadores para incrementar la fidelidad de los clientes, se espera que los clientes que dan mayor rentabilidad, es decir los de mayor volumen de compra sean primero identificados y luego retenidos por la

empresa. Esto no significa que además se desee por parte de la empresa transformar clientes no rentables en unos de mayor rentabilidad.

Con respecto al valor agregado de un servicio, son los atributos de calidad propios del producto o del servicio, la imagen en el mercado de ese producto o servicio, y la relación con el cliente.

Al evaluar por medio de encuestas los atributos que el cliente asigna al producto o a los servicios que recibe se consideran entre sus variables principales:

- **Tiempo** de respuesta de la compañía al requerimiento del cliente.
- **Calidad** del producto o servicio, es decir cumplimiento de las especificaciones del producto.
- **Precio** que hace la diferencia con respecto al segmento de mercado.

La imagen de la compañía que ofrece el servicio o el producto que vende se hace muy atractiva para los clientes cuando se busca algunos de los atributos de calidad y se relaciona el cliente con la empresa y el producto.

Perspectiva de los Procesos Internos

Esta perspectiva se relaciona con aquellos procesos que contribuyen a fortalecer la satisfacción del cliente y por lo tanto los objetivos financieros de la compañía. Estos objetivos se formulan luego de haber definido los aspectos más relevantes de la estrategia financiera y el mercado al cual hemos de dirigir nuestros esfuerzos. Es en esta perspectiva donde el análisis se enfoca en la cadena de valor del servicio o del producto elaborado.

Se inicia con el proceso de innovación en el que identifican los requerimientos de los clientes con respecto a los productos o servicios y de ser posible se desarrollan nuevos procesos para atender de mejor manera esos requerimientos, puede incluir una investigación de mercado. Le siguen a la elaboración los procesos operativos que se dedican a la entrega y suministro del bien para terminar en los procesos de post venta que es la relación del cliente una vez que adquirió el bien o el servicio.

En esta perspectiva se estudia el proceso desde recibir los pedidos del cliente hasta la entrega del producto en el despacho. En el caso de una empresa de servicio, se relaciona desde las conversaciones con respecto a la asesoría hasta el término de la misma. Los procesos operativos pueden ser medidos fácilmente por indicadores de productividad, que a su vez se traducen en indicadores financieros. Pero estos indicadores en lo posible deben ser relacionados con características deseables o que agreguen valor según la necesidad o requerimiento del cliente.

Se establecen indicadores de tiempo, como por ejemplo el tiempo transcurrido entre la recepción de un pedido y su entrega, o el tiempo que toma hacer un cambio en la elaboración de un producto en planta. El objetivo es alcanzar entregas puntuales y una gran flexibilidad en planta.

Se incluyen indicadores de calidad con respecto al producto serían el número de defectos por lote o la cantidad de desperdicios. Un reclamo por un producto ya entregado entraría en el servicio post venta, así como asesoría al uso de un producto o los indicadores de facturación.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se encarga de estudiar la organización con respecto al personal, la tecnología de información dentro de la compañía y los procedimientos que se utilizan para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores.

Los empleados serán medidos por el grado de satisfacción interna, eficiencia con que desarrollan sus actividades, y el nivel de capacitación.

Los sistemas deben ser capaces de proveer una información en tiempo real y de información fiable con una tecnología que sirva para los objetivos de la empresa.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje deben permitir que se alcance la infraestructura necesaria para lograr los objetivos de las otras tres perspectivas, motivando y capacitando al personal.

Al medirse la Satisfacción del empleado se tiene información necesaria para determinar los resultados de la productividad del empleado y el nivel de retención con la empresa.

Entre los factores claves que se deben tener en cuenta en la perspectiva del aprendizaje tenemos:

- Perfeccionar la plantilla.
- Capacidad del Sistema de Información.
- Delegación de autoridad.

Limitaciones del Balanced Scorecard

Según Santos e Hidalgo (2004), se evidencia el avance o el apego a la planificación estratégica mediante el uso de indicadores de gestión que miden el desempeño de la compañía con respecto a los objetivos planteados. Para estos autores las limitaciones del Balanced Scorecard son las siguientes:

CUADRO No. 3
LIMITACIONES DEL BALANCED SCORECARD

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Consenso organizacional con la Traduce la estrategia en misión y la estrategia.	Falta de compromiso o falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación
Traduce la estrategia en términos operativos y los relaciona mediante vínculos de causa-efecto.	El enfoque es ineficiente para el control de la gestión diaria.
Permite conectar el presupuesto a la estrategia.	Las metas de cada objetivo no son exactas.
Aprendizaje mediante la comparación de planes y los resultados con el objetivo evaluar.	Puede que no se aliente el dinamismo del sistema.
Es posible implementar en cualquier negocio.	Visión parcial de la organización.

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Santos e Hidalgo

Esta perspectiva se encarga de estudiar la organización con respecto al personal, la tecnología de información dentro de la compañía y los procedimientos que se utilizan para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores.

Los empleados serán medidos por el grado de satisfacción interna, eficiencia con que desarrollan sus actividades, y el nivel de capacitación.

Análisis FODA

Sus siglas en español significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una de las herramientas de la Administración Estratégica que más se utiliza para evaluar la competencia de una empresa. Esta herramienta permite ver a una compañía bajo cuatro aspectos de gestión de competencias distintivas y en las cuales descubre carencias de recursos u oportunidades de mejora. Se pueden establecer estrategias en mediano y largo plazo, según se determinen que tan lejos se encuentra una empresa en eliminar una debilidad competitiva.

Oportunidades son las situaciones que pueden ser aprovechadas por la empresa que realiza el estudio.

Fortalezas son los elementos o procesos, características del producto o servicio que nos distingue de la competencia.

Debilidades. Son los elementos o procesos que deben mejorar, que impiden que se lleguen con mayor facilidad a los objetivos establecidos. Esto debe ser atenuado al máximo o eliminarse.

Amenazas son los peligros en el mercado, o evento no deseables dentro de los procesos que pueden hacer fracasar los objetivos de la planeación.

CUADRO No. 4
MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES (O)	FO	DO
AMENAZAS (A)	FA	DA

Fuente: Investigación directa Elaboración: Lucy Borja

Aquí se requiere indicar que la misión y visión de la empresa va íntimamente unida a la estrategia luego de tener claro estos aspectos conceptuales es posible medir a la empresa.



Modalidad de la Investigación

Esta investigación recoge la información de las variables de interés mediante el uso de encuestas, esta información es del tipo cualitativa con entrevistas al personal de la empresa investigada.

De los elementos de información bibliográfica que se posee, se utilizarán textos, artículos y papers relacionados con el Balanced Scorecard, entrevistas con personas entendidas en el tema y la propia experiencia.

Situación Inicial de Exacta S.A.

Exacta S.A. nace en el mes de Agosto del año 2000, cuando un grupo de Ingenieros en Estadística e Informática deciden formar una empresa encaminada a ser un aporte a la toma de las decisiones en las organizaciones del medio, la empresa queda constituida legalmente y establecida su base en la ciudad de Guayaquil, al sur de la ciudad; exactamente en el Barrio Centenario Sur, calle Amarilis Fuentes 504.

GRÁFICO No. 4

MAPA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación directa

En el año 2001 se afilia a la Cámara de Comercio y comienzan a surgir sus primeros clientes importantes, tales como Coca Cola y Dole, en ese mismo año la empresa lanza su primera página web, la cual se pierde un año más tarde por problemas con la empresa proveedora.

En el año 2003 la empresa comienza a experimentar sus primeros problemas, debido a que la mayoría de socios se encuentran vinculados a otras empresas con las cuales tienen relación de dependencia, es así que el gerente actual decide comprar las acciones de todos los socios, los cuales no se niegan, quedando la empresa en manos de un solo dueño. En ese mismo año el gerente decide ir a terminar sus estudios en Europa y la empresa entra en un periodo de pausa.

Ya en el año 2005, y con el regreso del gerente propietario al Ecuador, se decide potenciar el crecimiento a Exacta S.A., pero esta vez con un ímpetu inusitado, de esta manera se hacen inversiones en diferentes aspectos, tales como infraestructura, personal, marketing, tecnología, etc., pero a la par comienzan los problemas del crecimiento desordenado.

En la actualidad la empresa tiene una imagen interesante en el mercado, en el cual está medianamente posicionada, su cartera de clientes a pesar de ser corta es importante y, fiel a sus servicios, el equipo de trabajo es sólido y comprometido con los objetivos de la empresa y su líder está siempre presente en el día a día de la organización.

El principal servicio que ofrece Exacta S.A. es:

- Mejoramiento de las Operaciones y Procesos de las compañías.

Obviamente, inherente a este servicio se encuentran otros como la capacitación, inducción y re-inducción, reingeniería, etc.

Clientes

Exacta cuenta con una cartera de clientes corta pero importante, que van desde empresas nacionales hasta transnacionales.

Los clientes fijos de la empresa se contabilizan en 50, a esto se le debe sumar los clientes eventuales de la empresa, es decir aquellos que solicitan un único servicio durante todo un año, dichos clientes promedian 30 por año.

Las relaciones públicas de Exacta S.A. con sus clientes fijos y/o potenciales son manejadas directamente por el gerente general. Aunque también pueden ser derivados de contactos iniciales provenientes de ejecutivos de marketing, comercialización, recursos humanos, compras, servicio al cliente, etc.

Política de crédito: Exacta S.A. maneja la siguiente política de crédito para con sus clientes: 50% como anticipo previo al inicio de la ejecución del proyecto y el 50% restante contra entrega del informe final de trabajo.

Proveedores

Debido a que Exacta S.A. es una empresa cuyo principal producto es un servicio, la lista de proveedores es relativamente pequeña, la misma que se presenta continuación:

CUADRO No. 6
LISTADO DE PROVEEDORES DE EXACTA S.A.

Producto o Servicio	Proveedor
Internet	Claro
Telefonía Fija	Claro
Telefonía Celular	Claro
Tecnología	Cartimex
Tecnología	Multiserco.net
Electrodomésticos	Créditos Económicos
Imprenta	Imprenta Leo
Suministros	Polipapel
Seguros	Roberto jurado
Material Publicitario	Carlos Barros
Software Estadístico	IBM
Utilitarios informáticos	Microsoft online
Software Antivirus	Kaspersky online

Fuente: Gerente General de la empresa
Elaboración: Lucy Borja

No hay una selección de proveedores en ningún sentido, y la relación con los proveedores actuales se ha logrado con el paso del tiempo, sin tener indicios de otros proveedores con mayor eficiencia o mejores costos.

La empresa también maneja un equipo de coordinadores a nivel nacional, que son los que básicamente manejan la relación con el personal de última línea (encuestadores, supervisores, digitadores, observadores y entrevistadores), la relación con dichos coordinadores es muy cercana, pero a pesar de su importancia no se los ha calificado como proveedores, ni han pasado por un proceso de selección.

Competencia

La línea de negocio en la que se enmarca Exacta S.A. es muy compleja y está conformada por tres tipos de competidores:

Las empresas legalmente constituidas, con operaciones enmarcadas en los ámbitos legales y dedicadas principalmente a la optimización de los Procesos de las compañías, de manera general o especializada.

Las empresas informales que no están legalmente constituidas, es decir que sus operaciones no están enmarcadas en los aspectos legales

Los consultores o asesores independientes, dedicados a brindar servicios en temas mejoramiento de procesos.

Al ser Exacta S.A. una empresa legalmente constituida, se concluye que su competencia directa son empresas y que los asesores y consultores independientes constituyen una competencia indirecta.

La competencia varía según muchos aspectos, a continuación se citan algunos ejemplos:

Por su tamaño: pueden haber empresas grandes, medianas y pequeñas, la diferencia radica en el tamaño de la infraestructura y la cantidad de recursos en general.

Por su especialidad: pueden haber empresas especializadas en estudios de mejora continua, servicio al cliente, estudios políticos, estudios cualitativos, pero también hay empresas generalistas, que pueden atender diversos clientes con estudios que sean cuantitativos o cualitativos.

Por sus precios: Se pueden encontrar empresas cuyos honorarios se ubican muy por debajo en relación con la realidad, otras con precios promedio y las últimas con precios altos en relación a sus otros competidores.

Organismos de Control

A continuación se presenta un cuadro, donde se muestran los organismos de control que tienen una influencia directa sobre la empresa Exacta S.A.

CUADRO No. 7
ORGANISMOS DE CONTROL DE EXACTA S.A.

Organismo	Potestad
Superintendencia de Compañías	Presentación de balances Nómina de administradores y socios Informes del Gerente
Servicio de Rentas Internas	Declaración de impuesto a la renta Declaración de ICE y retención en la fuente Declaración de IVA mensual
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Afiliación de los trabajadores Pago de contribución patronal Pago de fondos de reserva
Ministerio Laboral	Contratos de trabajadores Pago de salarios pago de beneficios de ley

Fuente: Gerente General de la empresa
Elaboración: Lucy Borja

Análisis Interno

A continuación se describen las principales áreas internas de Exacta S.A.:

Administración

Uno de los aspectos destacables de la empresa es el liderazgo de su gerente, que ha hecho crecer la empresa partiendo prácticamente de cero. Su visión ha sido clara y siempre ha fijado metas elevadas. La empresa trabaja bajo una filosofía de calidad y eficiencia que le han permitido con el tiempo mejorar la productividad global e individual de cada miembro de la empresa.

Sin embargo, Exacta S.A. no cuenta con un Manual de Procesos para optimizar los flujos de trabajo y mejorar su Competitividad. La empresa necesita establecer procesos en todo sentido, debido a que el personal hace las cosas por rutina, porque ha encontrado la mejor forma de hacer sus labores o la manera más cómoda. No existen procesos para: Ventas y Postventa, Manejo de clientes, etc., lo cual hace que las capacitaciones iniciales sean deficientes y los nuevos elementos de la empresa ingresen a trabajar a ciegas.

La empresa cuenta con un personal profesional altamente capacitado y con mucha experiencia, pero la organización no ha canalizado óptimamente dicho potencial humano al no mostrarle claramente la estrategia corporativa a seguir.

La búsqueda constante de alianzas estratégicas es otro tema al que Exacta S.A. da mucho valor, ya que la empresa hace ingentes esfuerzos por mejorar la capacidad de respuesta ante las necesidades de sus clientes.

Comercialización

La empresa cada año fija su Plan de Comercialización, el cual se cumple en un 70%; dicho plan incluye visitas in house, trabajo de escritorio, búsqueda de nuevos nichos de mercado, contactos y referencias que ayuden constantemente a vincular a Exacta S.A. con las diferentes industrias del medio.

Tecnología

La empresa posee Internet banda ancha y el proveedor de este servicio es Claro (Telmex). No se tiene un software administrativo, pero se tiene pensado adquirir uno que permita manejar los recursos empresariales en general, así como fortalecer las estrategias comerciales de la empresa.

En cuanto a la parte estadística, la empresa cuenta con licencias de IBM® SPSS® y STATA®, así como también se trabaja con el software libre R.

La empresa cuenta con licencias de Microsoft Windows y los principales utilitarios de Microsoft. El Microsoft Word y Excel, utilizados en el día a día, Microsoft Project, utilizado para manejo de proyectos, Microsoft Access, para el manejo de la base de datos de la empresa, Microsoft PowerPoint, para las presentaciones de resultados y las presentaciones corporativas.

En la parte de Marketing la empresa cuenta con el software SendBlaster, para hacer emailing y además tiene presencia en la Internet con su página web www.exacta.com y redes sociales como: LinkedIn, Facebook y Twitter, para lo cual tiene un software que le ayuda a potencializar el trabajo en dichas redes llamado Yoono Desktop.

Visión, Misión y Valores de Exacta. S.A.

Visión

Ser el grupo humano que con calidad, liderazgo y dinamismo contribuirá al desarrollo científico, integral y sustentable de la sociedad.

Misión

Proveer y promover servicios de Mejora Continua en las compañías de los sectores productivos y sociales de nuestro país, mediante el manejo óptimo de los recursos disponibles, tanto humanos, cognoscitivos y económicos, de una manera ética y socialmente sostenible.

Valores

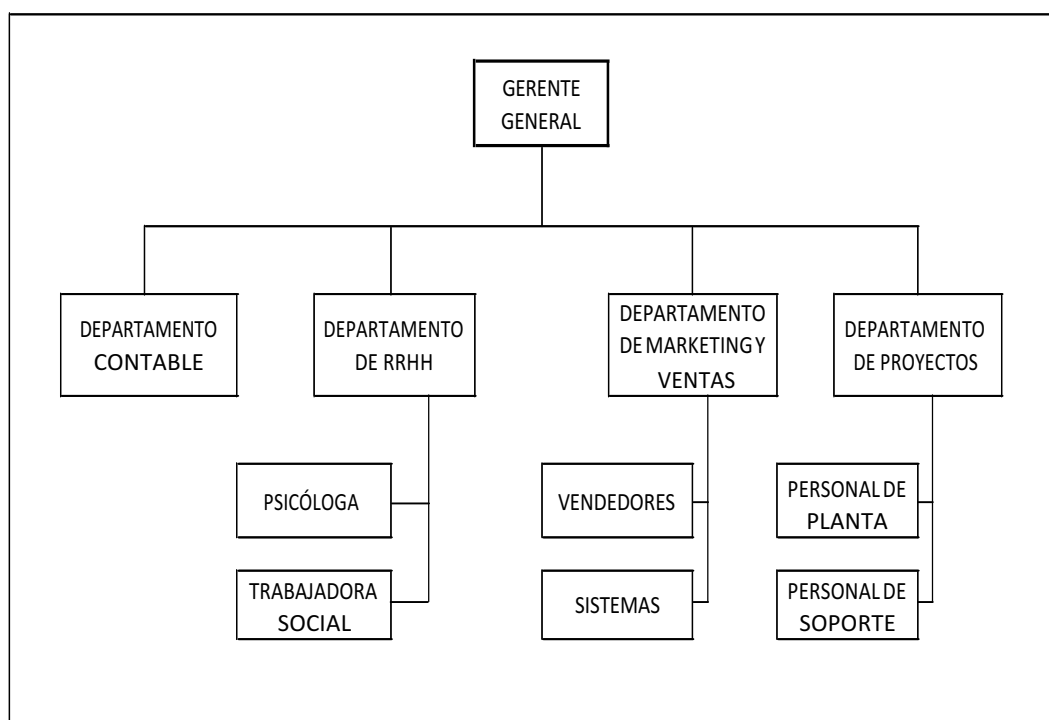
Los valores fundamentales en los cuales se basan las relaciones internas y externas de la empresa son:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Confianza.
- Actitud de Servicio.
- Eficiencia.
- Competitividad.

Estructura Organizacional de Exacta S.A.

El gráfico siguiente muestra la estructura organizacional inicial de Exacta S.A.

GRÁFICO No. 5
ORGANIGRAMA EMPRESA EXACTA S.A.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa
Elaboración: Lucy Borja

Descripción de Funciones por departamentos

La interrelación de los diferentes departamentos de Exacta S.A. está representada en el Organigrama, a continuación se describen las principales funciones en cada uno de ellos.

Gerencia General

El principal objetivo de la Gerencia General de Exacta S.A. es lograr un crecimiento sostenido en el corto, mediano y el largo plazo, esto indiscutiblemente involucra aspectos comerciales y financieros de la empresa. El gerente General es el responsable de desarrollar y ejecutar las estrategias comerciales, operacionales y organizacionales. Promueve e impulsa programas corporativos con el fin de buscar la excelencia organizacional.

Departamento Contable

Está representado por el contador quien es la persona responsable de la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y las políticas específicas de la empresa. Es también responsable de elaborar y controlar los reportes contables, presupuestarios y de costos, propios de la organización.

Departamento de Recursos Humanos

Al frente de éste departamento se encuentran una trabajadora social y una psicóloga, las mismas que son responsables de la contratación y despido de los colaboradores, así como también del plan de capacitación anual, aplicación de las leyes laborales, revisión y actualización del organigrama funcional de la empresa, actualización del manual de funciones y en general velar por el clima laboral de la organización.

Departamento de Marketing y Ventas

El departamento de marketing y ventas desempeña la función de analizar y comprender el mercado actual en el que se desempeña la organización, identifica las necesidades de los clientes, toma en cuenta los recursos necesarios para ejecutar planes y presupuestos de ventas. Calcula la demanda y pronostica las ventas. Selecciona y capacita a los vendedores. Evalúa el desempeño de la fuerza de ventas.

Departamento de Proyectos

Este departamento se encuentra liderado por el Jefe de Proyectos el cual debe administrar, planificar organizar, direccionar y controlar los

recursos a su cargo (personal de planta, capacitadores externos, presupuesto, equipo y materiales) para satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a costo y tiempo.

Cadena de Valor de Exacta S.A.

La cadena de valor de Exacta S.A. está conformada por las siguientes cuatro actividades prioritarias:

- 1) Marketing.
- 2) Ventas.
- 3) Consultoría.
- 4) Postventa.

De los cuatro procesos descritos, el proceso de Marketing deberá ser dividido en dos subprocesos: Marketing 1.0 y Marketing 2.0, únicamente como objeto de estudio.











Cada uno de los procesos que conforman la cadena de valores serán descrito y representados mediante diagramas de flujo y diagramas de procesos.

Diagrama de Flujo y Diagrama de Procesos de Exacta S.A.

En el diagrama de flujo se hace un esquema del proceso con la simbología adecuada, presentando la información básica, esto es:

- Actividades que lo integran.
- Secuencia de las actividades.
- Documentos que ingresan y salen del proceso.

GRÁFICO No. 6
SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN DIAGRAMAS DE FLUJO

Símbolo	Nombre	Descripción
	Terminal	Inicio y final del flujo
	Documento	El que entra, se usa, se genera o sale del proceso
	operación	Actividad, revisión o control de la actividad dentro del proceso
	Decisión	Punto donde se debe tomar una decisión
	Archivo	Indica que se guarda un documento
	Almacenamiento	Almacenamiento de datos
	Proceso	Proceso ya establecido (con flujo independiente)
	Línea	Indica la dirección y orden que corresponde a los pasos del proceso
	Conector	Conector de proceso de página a página
	Conector	Indica la conexión del proceso dentro de la página



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Diagrama de Procesos

En el diagrama de proceso, se elabora un esquema que permite clasificar las actividades que conforman un proceso en 5 tipos: Operación, Transporte, Inspección, Demora y Archivo.

También se pueden identificar que actividades generan Valor Agregado para el Cliente (VAC), Valor Agregado para la Organización (VAO) y Sin Valor Agregado (SVA). Al definir las actividades que generen o no valor agregado se podrá redefinir las actividades y aprovechar de mejor manera los recursos de la empresa.

GRÁFICO No. 7
SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN DIAGRAMAS DE PROCESOS

Id.						Actividad	Responsable(s)	Valor agregado
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

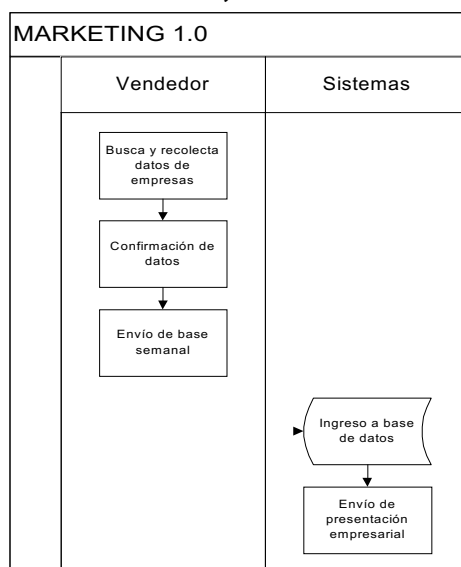
Proceso de Marketing 1.0

En la primera etapa del proceso de Marketing, se presenta la relación entre el Vendedor y Sistemas.

El personal de ventas, tiene la actividad de ofertar el servicio de asesoría y Sistemas, debe ingresar las solicitudes al software que se utiliza en la administración, además de enviar información adicional al posible Cliente.

En el gráfico siguiente se muestra el diagrama de flujo que representa esta parte del proceso de marketing, denominado, para efectos de este estudio, Marketing 1.0

GRÁFICO No. 8
DIAGRAMA DE FLUJO, PROCESO DE MARKETING 1.0



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

En el siguiente cuadro se muestra el diagrama de procesos de esta parte del proceso de marketing el mismo que sintetiza las principales actividades del mismo. Para efectos de este estudio se ha llamado proceso de Marketing 1.0.

CUADRO No. 8
DIAGRAMA DE PROCESOS, PROCESO MARKETING 1.0

Id.	○	⇒	□	D	▽	Actividad	Responsable(s)	Valor agregado
1	x					Busca y recolecta datos de empresas	Vendedor	VAE
2	x					Confirmación de datos	Vendedor	VAE
3		x				Envío de base semanal	Vendedor	SVA
4	x					Ingreso a base de datos	Sistemas	VAE
5						Envío de presentación empresarial	Sistemas	VAE

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Proceso de Marketing 2.0

con los Jefes de ventas y Marketing los cuales realizan resúmenes e informes administrativos que son entregados a la Gerencia General. 49

CUADRO No. 9
DIAGRAMA DE PROCESOS, PROCESO VENTAS

Id.					Actividad	Responsable(s)	Valor agregado
1	x				Contacto al cliente potencial	Vendedor	VAC
2	x				Visita al cliente	Vendedor	VAC
3	x				Identificación de requerimiento	Vendedor	VAC
4	x				Preparación de informe para el Jefe	Vendedor	SVA
5	x				Análisis de requerimiento	Jefe de Marketing y Ventas	VAC
6	x				Elaboración de propuesta	Jefe de Marketing y Ventas	VAC
7				x	Firma del Gerente	Gerente	SVA
8	x				Coordina visita al cliente	Vendedor	SVA
9	x				Presentación de propuesta	Vendedor	VAC
10				x	Espera de respuesta del cliente	Cliente	SVA
11	x				Manejo de objeciones	Vendedor	VAC
12	x				Cierre de venta	Vendedor	VAO

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Proceso de Consultorías

Se refiere a las actividades de asesorías o consultorías que constituye el servicio principal que proporciona la empresa Exacta a sus clientes.

Este proceso de cuenta con la mayor cantidad de actividades que dan valor agregado al cliente.

GRÁFICO No. 10

CUADRO No. 11

DIAGRAMA DE PROCESOS, PROCESO CONSULTORÍAS

Id.	O	⇒	□	D	▽	Actividad	Responsable(s)	Valor agregado
1	x					Asignación de consultor	Jefe de Proyectos Inhouse	VAO
2	x					Reunión previa	Consultor	VAC
3	x					Solicitud de información	Consultor	VAC
4		x				Envío de información solicitada	Cliente	SVA
5	x					Coordinación logística	Consultor	VAC
6	x					Reclutamiento para proyecto	Jefe de Recursos Humanos	VAC
7	x					Capacitación	Consultor	VAO
8	x					Trabajo de consultoría	Consultor	VAC
9	x					procesamiento de datos	Consultor	VAC
10	x					Análisis e informe	Consultor	VAC
11	x					Presentación de resultados	Consultor	VAC
12			x			Evaluación	Cliente	VAO

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Lucy Borja

Proceso de Postventa

Se aplica esta actividad a las necesidades o inquietudes de los Clientes luego que han recibido una capacitación o servicio, las mismas que ponen de manifiesto después de culminada un Estudio de Consultoría.

CUADRO No. 11
DIAGRAMA DE PROCESOS, PROCESO POSTVENTA

Id.	O	⇨	□	D	▽	Actividad	Responsable(s)	Valor agregado
1	x					Solicitud de información respecto del plan de acción	Recepción	SVA
2		x				Envío de información	Cliente	SVA
3			x			Revisión de información	Jefe encargado	VAC
4				x		Coordina cita con cliente	Recepción	SVA
5			x			Reunión de revisión	Jefe encargado	VAC
6	x					Informe de evaluación	Jefe encargado	VAC
7	x					Identificación de otros proyectos	Jefe encargado	VAO
8	x					Propuesta otros servicios	Vendedor	VAO

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Lucy Borja

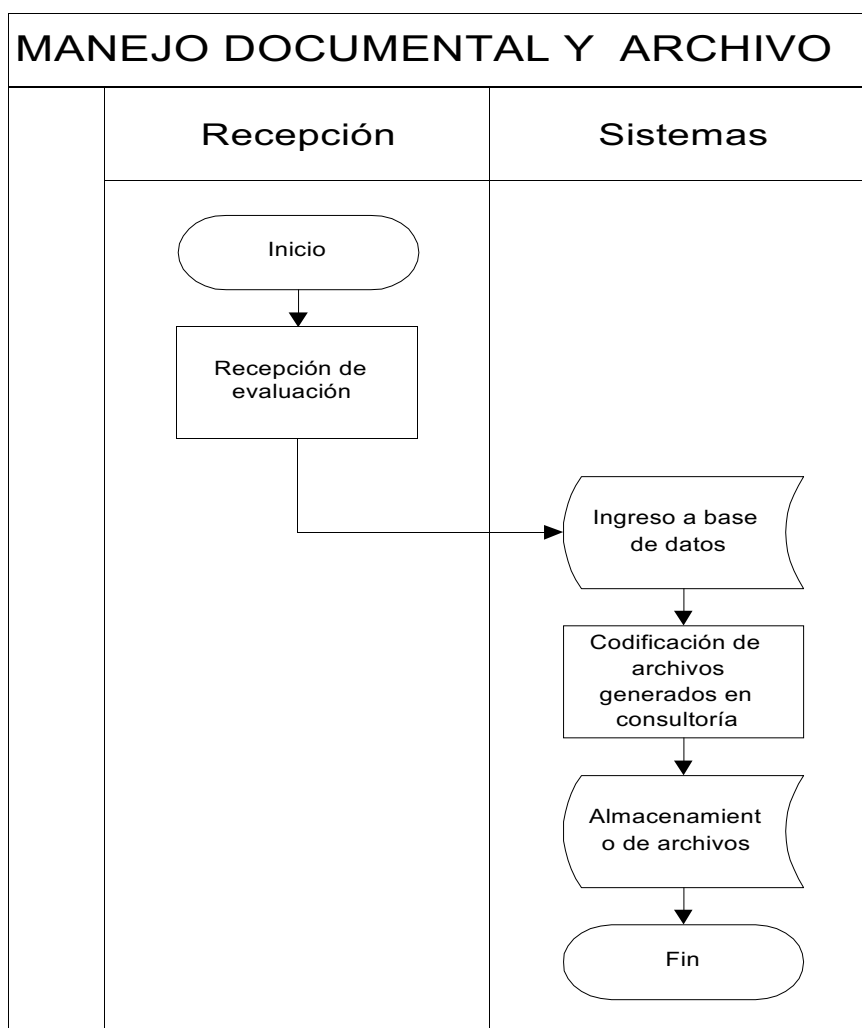
A continuación se detallan los diagramas de flujo y diagramas de procesos del Manejo Documental y Archivo así como del Reclutamiento Interno ya que son actividades preponderantes en el desenvolvimiento de las actividades de Exacta S.A.

Manejo Documental y Archivo

Son las actividades de archivo de las distintas capacitaciones y consultorías entregadas a los clientes.

GRÁFICO No. 9

DIAGRAMA DE FLUJO, PROCESO MANEJO DOCUMENTAL Y ARCHIVO



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

CUADRO No. 12
DIAGRAMA DE PROCESOS, PROCESO MANEJO DOCUMENTAL Y ARCHIVO

Id.	O	⇒	□	D	▽	Actividad	Responsable(s)	Valor agregado
1		x				Recepción de evaluación	Recepción	SVA
2		x				Ingreso a base de datos	Sistemas	VAO
3	x					Coficación de archivos generados en consultoría	Sistemas	VAO
4					x	Almacenamiento de archivos	Sistemas	VAO

Fuente: Investigación Directa
 Elaboración: Lucy Borja

Reclutamiento para proyectos

Cuando se obtiene un Servicio de Consultoría en algunos casos la Empresa no cuenta con expertos sobre el tema solicitado por el Cliente, es en estos casos cuando se recluta personal especializado.

CUADRO No. 13
DIAGRAMA DE PROCESOS, PROCESO RECLUTAMIENTO PARA PROYECTOS

Id.	O	⇒	□	D	▽	Actividad	Responsable(s)	Valor agregado
1	x					Determinación de necesidades de personal	Consultor asignado	VAO
2			x			Revisión de necesidades	Recursos Humanos	SVA
3				x		Búsqueda de base interna de personal	Recursos Humanos	SVA
4	x					Redactar anuncio	Recursos Humanos	VAO
5				x		Publicación	Recursos Humanos	SVA
6		x				Recepción de hojas de vida	Sistemas	SVA
7	x					Selección	Recursos Humanos	VAO
8	x					Contacto	Recursos Humanos	VAO
9	x					Negociación	Recursos Humanos	SVA

Fuente: Investigación Directa
 Elaboración: Lucy Borja

Investigación de Mercado

La investigación de mercado es utilizada por las empresas que en algún momento de incertidumbre buscan los servicios de investigación de mercados o en ocasiones existen emprendedores que acceden al servicio buscando una luz que les permita invertir dinero con seguridad.

Desde el punto de vista de las empresas, a nivel nacional al menos

el porcentaje de aquellas que lo hacen crece en relación al tamaño de la empresa (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). 54

CUADRO No. 14
INVESTIGACIÓN DE MERCADO POR TAMAÑO DE EMPRESA

			Establecimiento realizó investigaciones de mercado		Total
			Sí	No	
Estratos de Personal Ocupado	Micro (1-9)	Recuento	7077	441389	448466
		% dentro de Estratos de Personal Ocupado	1,6%	98,4%	100,0%
	Pequeña (10-49)	Recuento	1046	13460	14506
		% dentro de Estratos de Personal Ocupado	7,2%	92,8%	100,0%
	Mediana (50-99)	Recuento	175	1546	1721
		% dentro de Estratos de Personal Ocupado	10,2%	89,8%	100,0%
	Grande (100 y más)	Recuento	245	1440	1685
		% dentro de Estratos de Personal Ocupado	14,5%	85,5%	100,0%
Total		Recuento	8543	457835	466378
		% dentro de Estratos de Personal Ocupado	1,8%	98,2%	100,0%

Fuente: Censo Económico 2010
Elaboración: Lucy Borja

Adicionalmente un trabajo no publicado realizado por la empresa Maxter S.A. indica que aproximadamente el 60% de la empresas que deciden hacer investigación de mercados, lo hacen con sus propios recursos y el resto contrata personas o empresas externas.

Aún en el Ecuador no hay una cultura de información y aunque se ha incrementado el trabajo de las investigadoras de mercado en el país el potencial de la industria sigue latente y las posibilidades de la investigación de mercados como herramienta para la toma de decisiones son ilimitadas (Bastidas, 2012)

Factores Tecnológicos

Hay tres ámbitos en donde la tecnología puede ser representativa dentro del mundo de la investigación de mercados.

Levantamiento de información

En cuanto al levantamiento de información las computadoras tienen algún tiempo en el medio y es por ello que algunos libros reseñan las entrevistas asistidas por computador, en la actualidad es posible encontrar también empresas que trabajan con handhelds o móviles atados a una plataforma online.

La cartografía digital, los programas para hacer llamadas electrónicas, etc., son otros aportes significativos en el momento de levantar datos.

La Investigación cualitativa

En este nivel ahora se habla mucho del neuromarketing y es por ello que se han introducido nuevas técnicas de recopilación cualitativa,

utilizando electrocardiogramas o aparatos para detectar emociones de la persona investigada.

Programas estadísticos

No hay mucho en la actualidad de donde elegir y las preferencias siguen girando en torno a las mismas opciones. Uno de los más usados en el medio ecuatoriano es el IBM SPSS.

4.1 Encuesta Al Cliente Externo

Se realiza una encuesta al cliente externo para:

- Determinar la percepción del cliente sobre los aspectos generales de la empresa, sus productos y sus servicios.
- Determinar la percepción del cliente sobre las características del servicio.

Se considera como población a todos los clientes de la empresa, que han podido ser documentados al menos durante el año 2013, esto es, un total de 60 clientes. No se aplica muestreo, ya que se evalúa a toda la población de interés.

El método de medición aplicado fue la entrevista personal. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el Anexo 1.

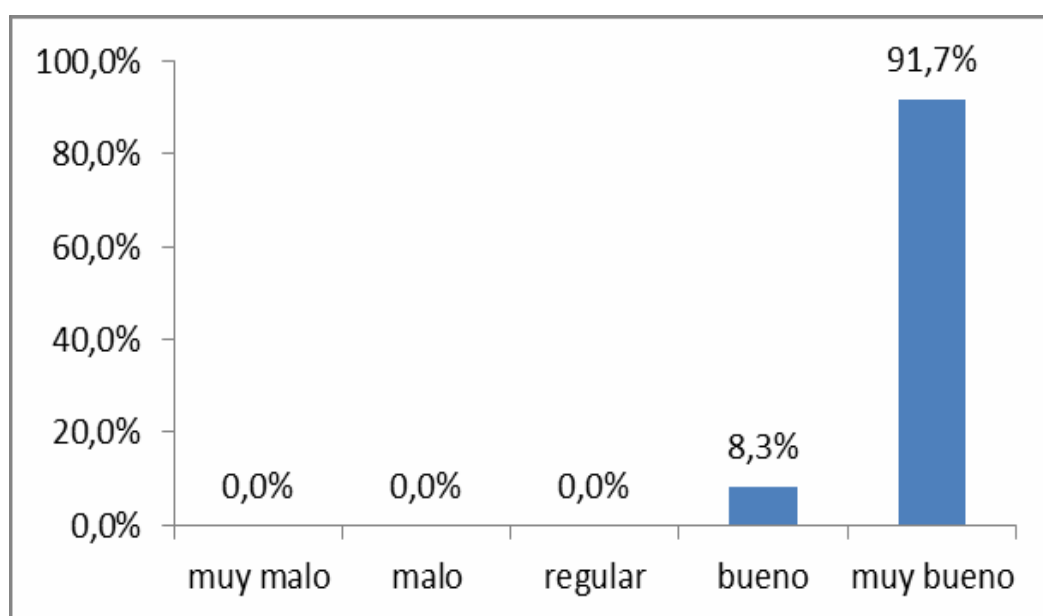
A continuación se presentan los principales resultados obtenidos. Todas las tablas e ilustraciones que se presentan fueron realizados con el software Microsoft® Excel®.

Pregunta 1

Califique – Imagen de la empresa

El 91.7% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno y el 8.3% lo evaluó como bueno.

GRÁFICO No. 10
IMAGEN DE LA EMPRESA



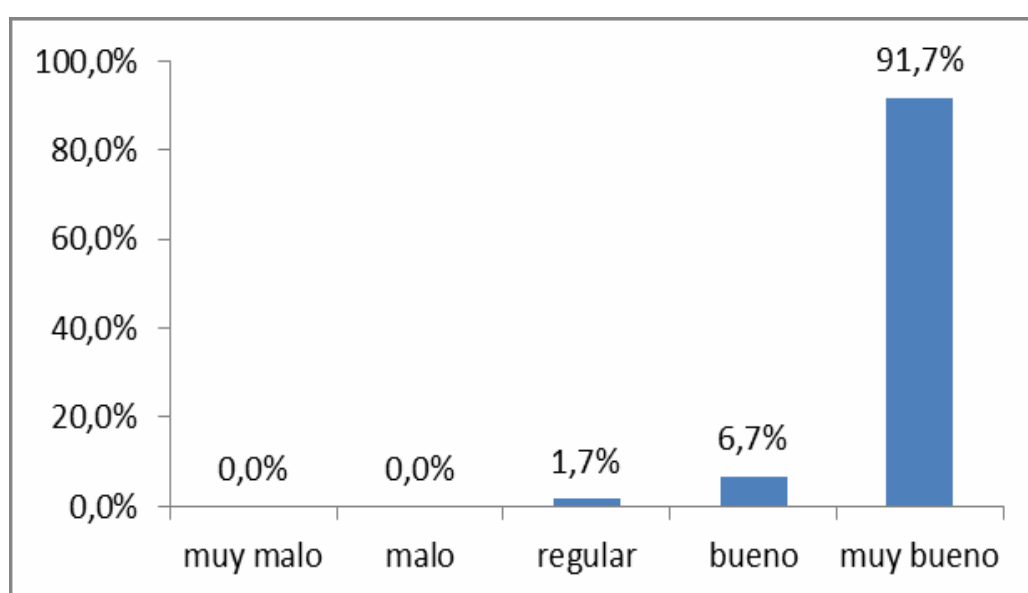
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 2

Califique – Diversidad de servicios

El 91.7% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 6.7% lo evaluó como bueno y el 1.7% lo evaluó como regular.

GRÁFICO No. 11
DIVERSIDAD DE SERVICIOS



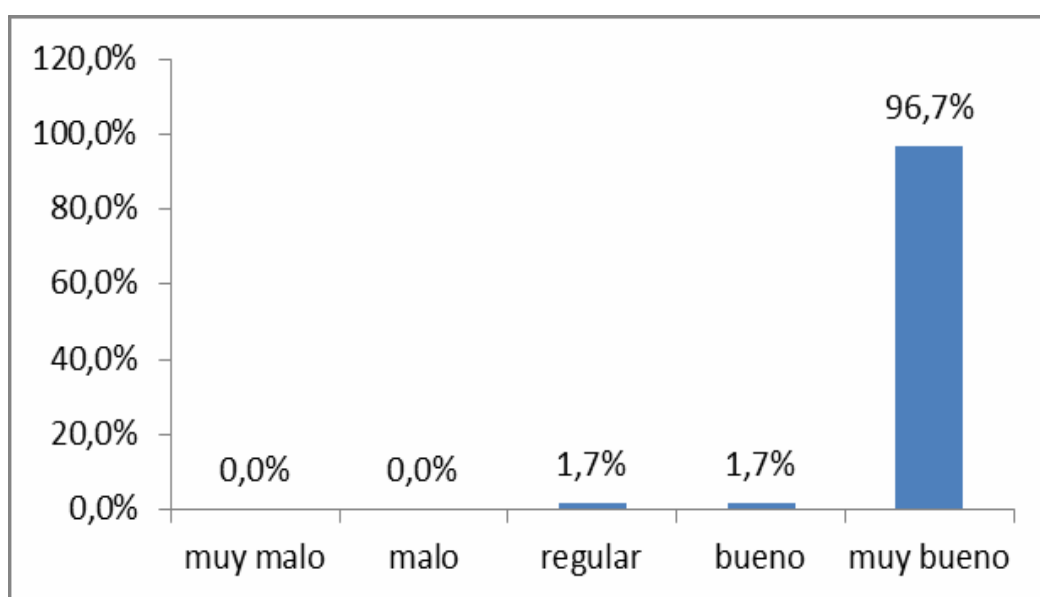
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 3

Califique – Calidad de la consultoría

El 96.7% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 1.7% lo evaluó como bueno y el 1.7% lo evaluó como regular.

GRÁFICO No. 12
CALIDAD DE LA CONSULTORÍA



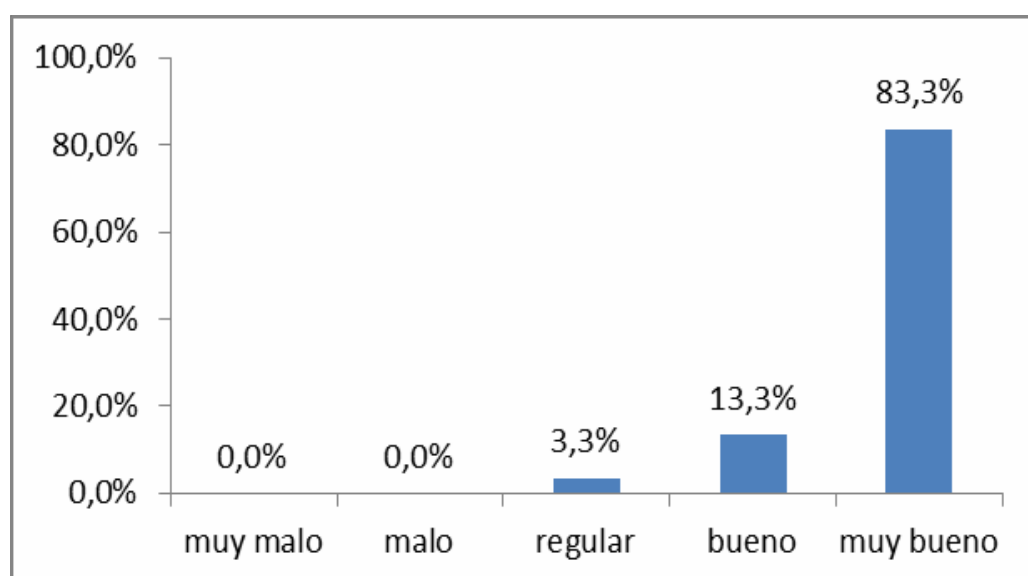
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 4

Califique – Conocimiento de los consultores.

El 83.3% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 13.3% lo evaluó como bueno y el 3.3% lo evaluó como regular.

GRÁFICO No. 13
CONOCIMIENTO DE LOS CONSULTORES



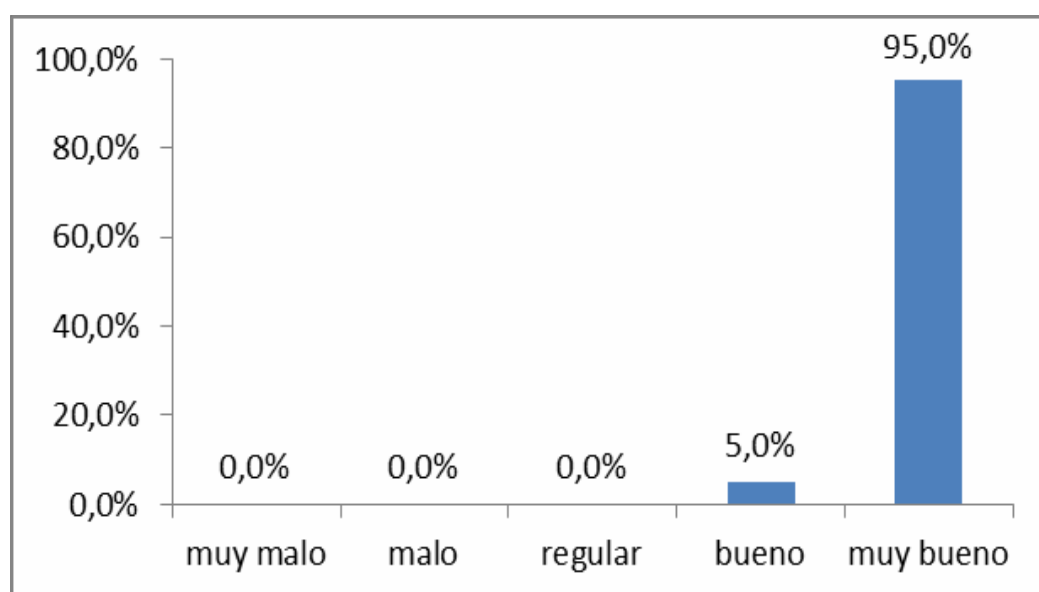
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 5

Califique – Servicio al cliente

El 95% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno y el 5% lo evaluó como bueno.

GRÁFICO No. 14
SERVICIO AL CLIENTE



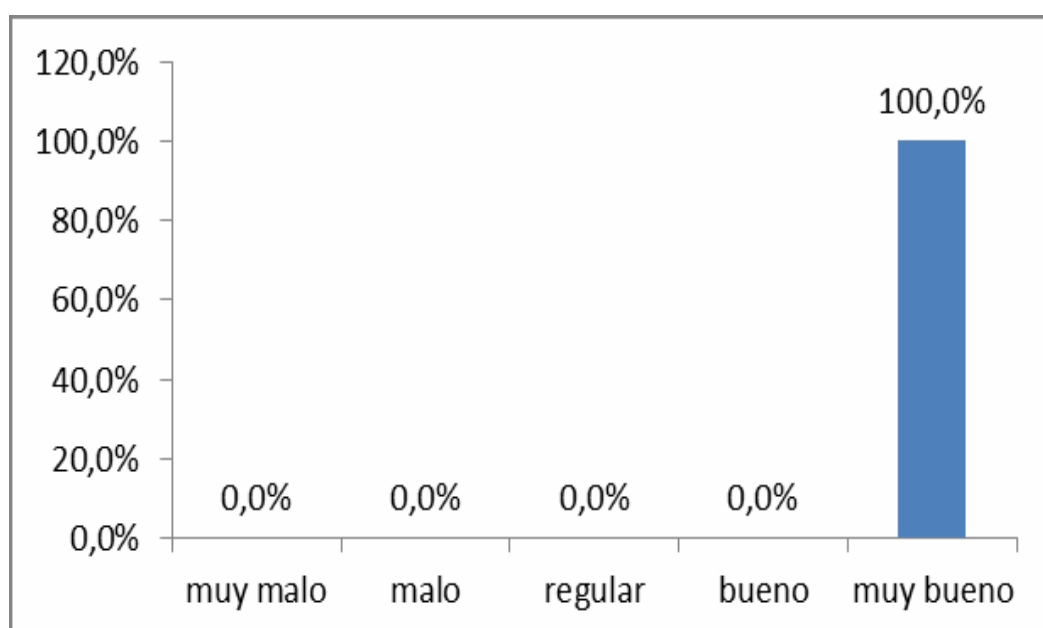
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 6

Califique – Puntualidad en la entrega

El 100% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno.

GRÁFICO No. 15
PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA



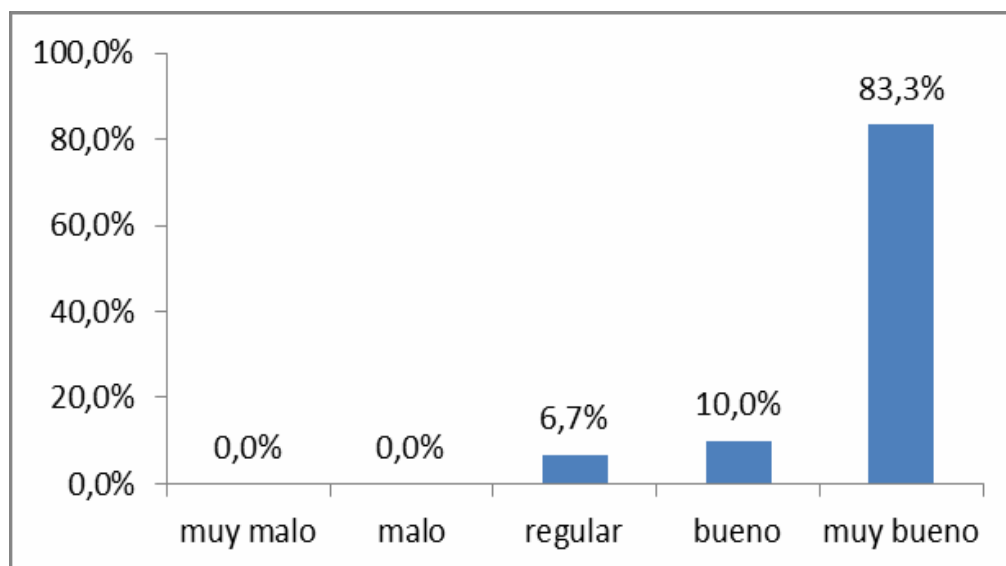
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 7

Califique – Comunicación con la empresa.

El 83.3% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 10% lo evaluó como bueno y el 6.7% lo evaluó como regular.

GRÁFICO No. 16
COMUNICACIÓN CON LA EMPRESA



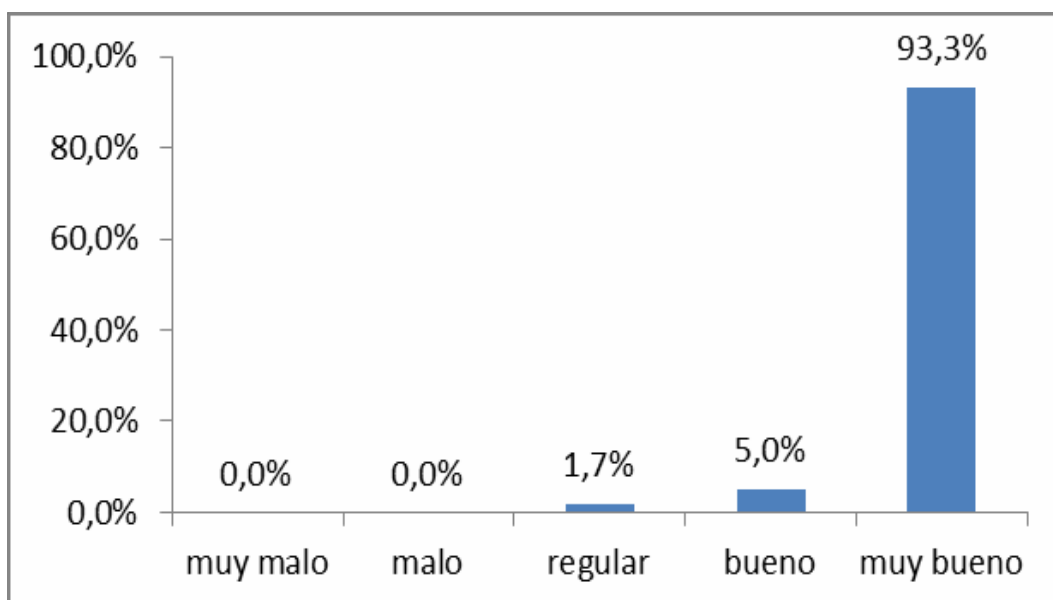
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 8

Califique – Claridad en los informes.

El 93.3% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 5% lo evaluó como bueno y el 1.7% lo evaluó como regular.

GRÁFICO No. 17
CLARIDAD EN LOS INFORMES



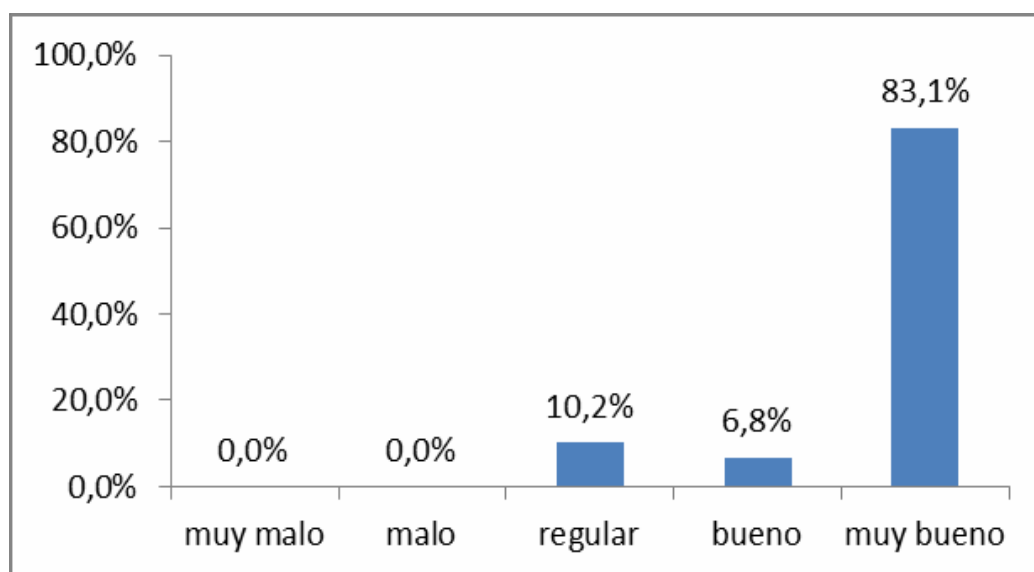
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 9

Califique – Seguimiento post consultoría

El 83.1% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 6.8% lo evaluó como bueno y el 10.2% lo evaluó como regular.

GRÁFICO No. 18
SEGUIMIENTO POST CONSULTORÍA



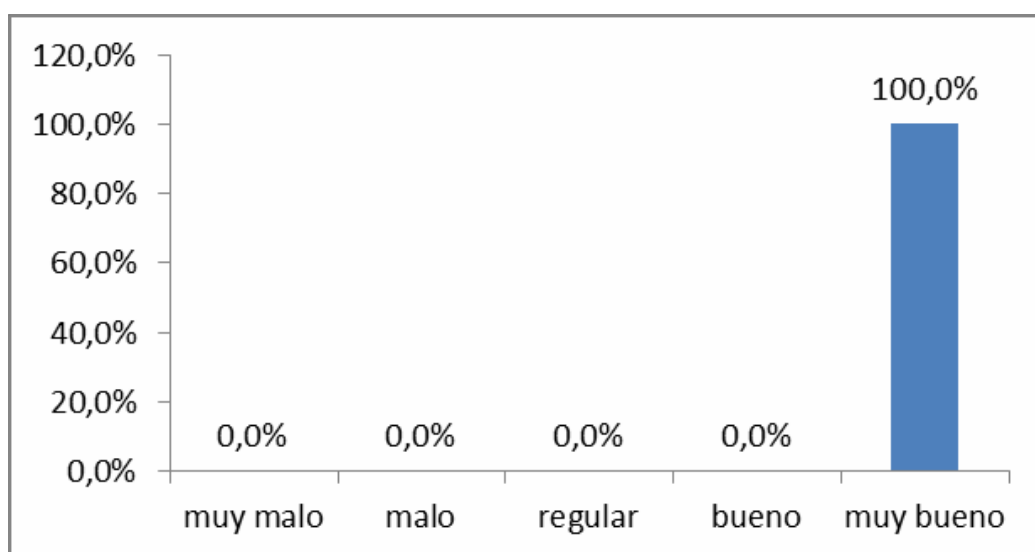
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 10

Califique – Presentación de los resultados.

El 100% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno.

GRÁFICO No. 19
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS



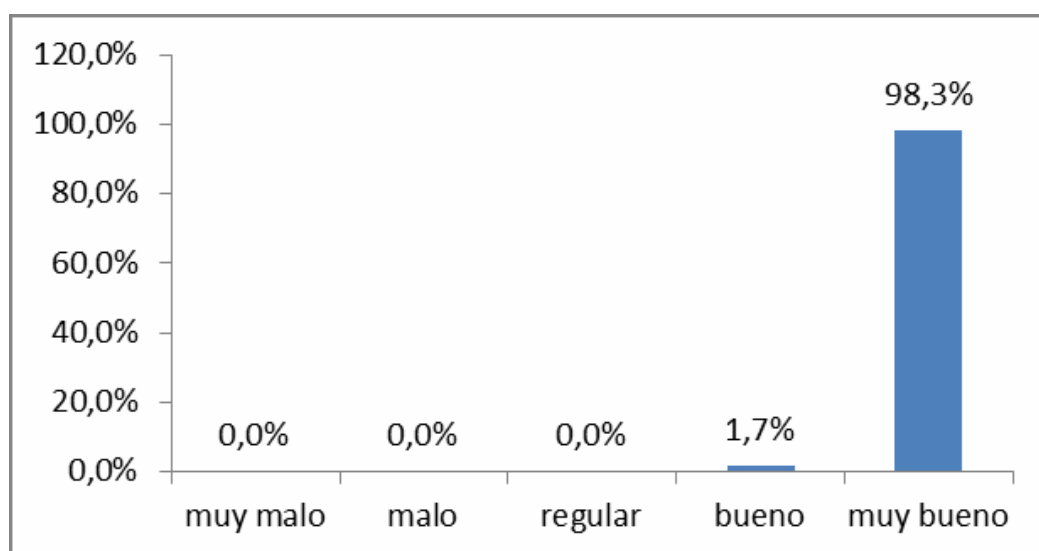
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Pregunta 11

Califique – Precio

De aquellos que contestaron la pregunta (57 personas), el 87.7% evaluó al criterio como muy bueno, el 10.5% lo evaluó como regular y el 1.8% lo evaluó como malo.

GRÁFICO No. 20
PRECIO



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Análisis de la Información Obtenida y Resultados

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos, luego de realizadas las encuestas a los clientes y al personal de la empresa. Se contabiliza la frecuencia con que los encuestados se refirieron a un tema en particular, como un problema o carencia dentro de la compañía susceptible de ser mejorado.

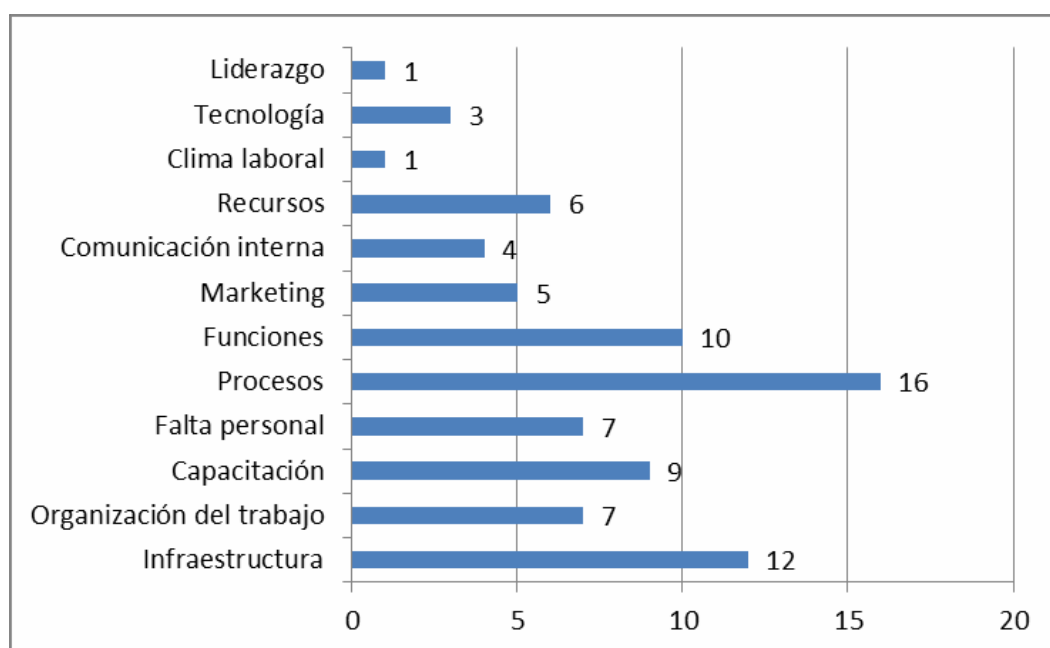
El resumen de esas respuestas es la siguiente:

CUADRO No. 15
CONTEO DE RESPUESTAS SOBRE PRINCIPALES PROBLEMAS

Problema	Respuestas personal interno y externo															Frecuencia				
Infraestructura	x	x			x	x		x	x	x	x			x			x		x	12
Organización del trabajo					x	x	x		x					x				x		7
Capacitación	x		x	x			x	x					x		x	x		x		9
Falta personal						x			x	x	x	x		x	x					7
Procesos		x	x	x	x		x	x	x	x			x	x	x	x		x	x	16
Funciones				x	x	x	x		x				x	x		x	x	x		10
Marketing					x							x	x				x		x	5
Comunicación interna														x			x	x		4
Recursos	x							x			x			x			x		x	6
Clima laboral		x																		1
Tecnología												x				x			x	3
Liderazgo			x																	1

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

GRÁFICO No. 21
PRINCIPALES PROBLEMAS



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Con la información obtenida se elaboró un diagrama de Pareto, donde se muestra que el principal problema que detecta el personal interno y externo es en los procesos, principalmente por el hecho de que no se cumplen con los procedimientos en cada proceso. Otro problema importante es la infraestructura de la empresa, debido en que no se cuenta con lugares destinados a capacitación, reuniones de trabajo, de proyectos o para atender de mejor manera a los clientes.

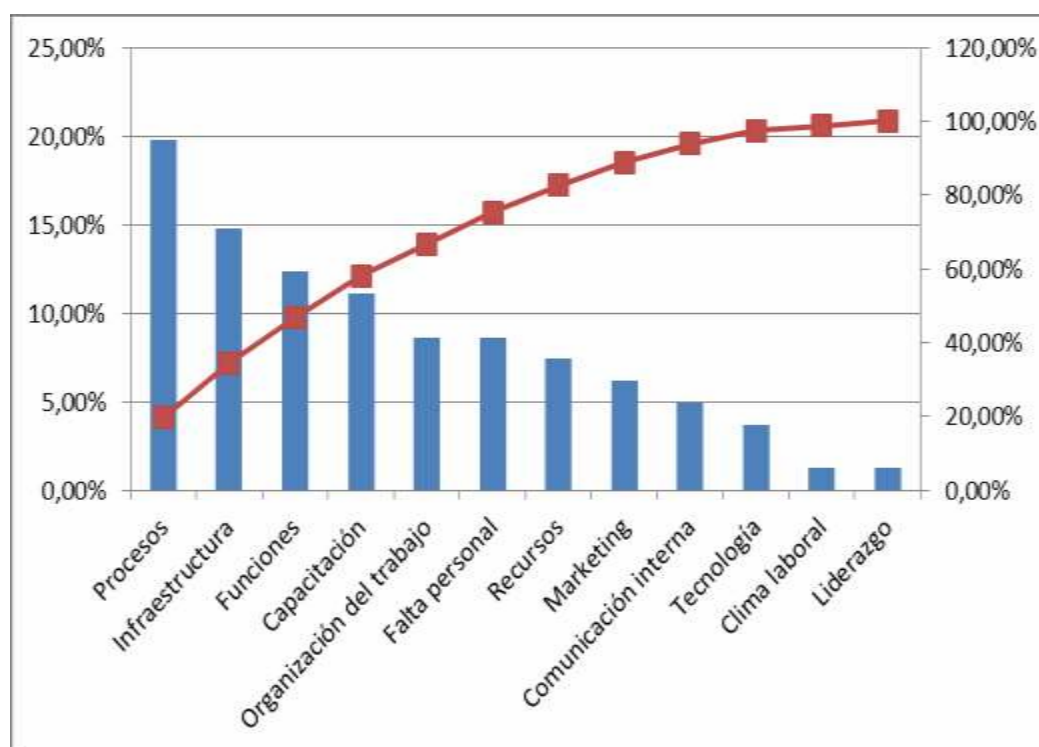
El Jefe de Marketing, hace las veces de Jefe de personal, y tiene mucha injerencia en los procesos internos de Capacitación y Consultoría. Esto debe ser re-definido con la limitación de los procesos en la estructura organizacional. El cuarto problema es la capacitación, no por falta de la misma, sino más bien porque los colaboradores necesitan ser capacitados en diferentes aspectos, no solo los internos de la empresa, sino también aspectos variados de aprendizaje, motivación y otras temáticas de interés para su desarrollo personal y técnico.

CUADRO No. 17
TABULACIÓN DE PRINCIPALES PROBLEMAS

Problema	Frecuencia	%	Acumulado
Procesos	16	19,75%	19,75%
Infraestructura	12	14,81%	34,57%
Funciones	10	12,35%	46,91%
Capacitación	9	11,11%	58,02%
Organización del trabajo	7	8,64%	66,67%
Falta personal	7	8,64%	75,31%
Recursos	6	7,41%	82,72%
Marketing	5	6,17%	88,89%
Comunicación interna	4	4,94%	93,83%
Tecnología	3	3,70%	97,53%
Clima laboral	1	1,23%	98,77%
Liderazgo	1	1,23%	100,00%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

GRÁFICO No. 22
PRINCIPALES PROBLEMAS



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Estudio de Servicio al Cliente

- Los puntos de excelencia en la empresa son la puntualidad en la entrega de los informes y la presentación de resultados. En ambos casos la calificación fue de 100, es decir muy bueno.
- Los puntos altos, por haber superado el 95% de muy bueno, son el precio, la calidad de la consultoría y el servicio al cliente
- Los puntos moderados de la empresa, habiendo superado el 90% de muy bueno, son la claridad de los informes, la imagen y la diversidad de los servicios.
- Los puntos de mejora inmediata y considerados los más bajos en la evaluación de los clientes son el conocimiento de los consultores, la comunicación con la empresa y el seguimiento post consultoría.

Estudio de Clima Laboral al Cliente Interno

- Lo más destacable en la evaluación interna son los niveles de comunicación en la empresa, no solo entre colaboradores, sino también entre mandos altos y colaboradores en general. El trato de los jefes hacia sus subordinados también es excelente, según los evaluados.
- Otros puntos fuertes que pueden ser atribuidos a la empresa, representan los recursos proporcionados a los colaboradores, el salario, la motivación y el reconocimiento recibido.
- La retroalimentación y la evaluación del desempeño son puntos altos, pero que podrían admitir mejoras importantes en beneficio de la relación con los colaboradores

- Los colaboradores evalúan con bajo puntaje a la capacitación y a la infraestructura de la empresa.
- En cuanto a la claridad de las políticas, funciones y objetivos, la empresa tiene problemas en cumplir con los procedimientos existentes, la medición y control de los procesos prácticamente es nulo, debido a que no hay una estrategia clara ni indicadores de gestión.

Análisis de Porter

Para determinar la rentabilidad a largo plazo se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Fuerza 1. Competidores. - Se analiza las posibles barreras de entrada para nuevos participantes en el mercado, en este sentido es más fácil el ingreso de profesionales que provean el servicio de asesoría antes que compañías, en la investigación realizada no existen empresas constituidas para el Servicio que ofrece Exacta, más bien se dedican a la Asesoría legal y financiera. Los puntos a tener en cuenta son:

- Diferenciación de productos.
- El valor de la marca.
- Curva de aprendizaje.
- Uso de tecnología.
- Capital para invertir

Fuerza 2. Los Proveedores.- Para una empresa de Servicio los principales proveedores son aquellos que suministran ayuda tecnológica como programas para el análisis empresarial o de simulación. Se consideran en esta fuerza los siguientes puntos:

- Alternativas en cuanto a programas tecnológicos.
- Los precios en compra de licencias para su uso.
- La calidad de los productos.

Fuerza 3. Los Compradores.- En este caso son los Clientes que piden los servicios de la empresa, no existen muchas empresas que dan el servicio de asesoría, pero si muchos profesionales que trabajan de manera independiente a bajo costo, esto da poder de negociación a los clientes. Una vez que una compañía se decide a tomar una capacitación o iniciar una consultoría, generalmente se sigue hasta que el informe de la misma sea entregado. Los principales puntos son los siguientes:

- Clientes con costos altos.
- Facilidad para cambio de proveedor de Servicios.
- La cantidad de clientes interesados en una Asesoría o Capacitación.
- Consideraciones de precio.
- Servicio diferenciado.

Fuerza 4. Sustitutos.- Dentro de este grupo se consideran los Profesionales de libre ejercicio, que por lo general tiene precios más bajos. En los últimos años las Cámaras de Industria y de Comercio, ofrecen Servicio de Asesoría y Capacitación a sus afiliados como parte de las ventajas de pertenecer a tales agrupaciones. Esto es una gran amenaza al negocio, los puntos a tener en cuenta:

- Los precios de la Asesoría de los Sustitutos.
- La disponibilidad de los sustitutos.
- Gran número de proveedores.

Fuerza 5. La Competencia.- Analiza si los competidores son fuertes o tienen una gran porción del mercado. Esto indica las estrategias de cada integrante de la competencia con respecto a precios, marketing, etc. Este quinto factor es la suma de los demás cuatro factores anteriores. Los puntos a considerar son:

- La amenaza de nuevos Competidores.
- Las barreras de salida.
- Diversidad de los competidores.
- Los productos sustitutos.
- Asociaciones y Cámaras.

De lo dicho anteriormente se resume que el ingreso de nuevos competidores es bajo, por las dificultades con respecto a invertir en constituir una empresa de asesoría: además es muy significativo el valor que tiene la experiencia en el tiempo, y el conveniente costo en el servicio.

Sin embargo existen en el mercado los llamados Sustitutos al servicio, que son Asesorías de profesionales y los servicios entregados por Asociaciones. Los principales proveedores de tecnología definen sus precios, pero en el mercado existe la suficiente cantidad de proveedores, por tanto esta fuerza tiene un valor medio.

Los clientes dan una alta ponderación a la calidad del servicio, la credibilidad y el precio justo, por lo tanto este factor se evalúa con un valor medio de incidencia.

En cuanto a los sustitutos, en el mercado se pueden encontrar profesionales en libre ejercicio los cuales pueden ofrecer el servicio requerido, aunque se debe tomar en cuenta la importancia que los clientes otorgan.

GRÁFICO No. 22
MEDICIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EXACTA S.A.



Fuente: Investigación Directa
 Elaboración: Lucy Borja

Análisis FODA

Se utilizan los resultados de las encuestas para realizar el análisis FODA con respecto al servicio al cliente, percepción de la empresa en el medio y las debilidades de la compañía.

Fortalezas

- Experiencia en el mercado.
- Estados financieros sanos.

- Imagen de la empresa.
- Servicio al cliente.
- Precio.
- Excelente clima laboral.

Debilidades

- Falta Capacitación.
- Falta Estrategia.
- Poca oferta de Productos.
- Comunicación Gerencial.
- Infraestructura pobre.

Oportunidades

- Nuevos proyectos de asesoría.
- Alianzas estratégicas.
- Mercado no saturado.

Amenazas

- Mucha improvisación de empresas e independientes.
- Bajos Precios de competencia.
- Diversificación de Nuevos Productos.
- Sustitutos en el mercado.

Se utiliza la matriz FODA y a partir de éste análisis se escogerá la estrategia a aplicar en Exacta S.A.

CUADRO No. 18
ANÁLISIS FODA DE EXACTA S.A.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de la empresa - Servicio al cliente - Precio - Clima Laboral - Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta Estrategia - Infraestructura pobre - Falta Capacitación - Mala Comunicación
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES (O)	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas Estratégicas - Mercado no saturado - Necesidad de nuevos clientes 	Maxi – Maxi	Mini – Maxi
AMENAZAS (A)	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Bajos precios - Sustitutos en el mercado - Diversificación de productos 	Maxi – Mini	Mini – Mini

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Las variables más importantes en las cuatro perspectivas del BSC, una vez estudiada la empresa son:

CUADRO No. 19
VARIABLES IMPORTANTES EN LAS PERSPECTIVAS DEL
BALANCED SCORECARD

Variable	Perspectiva de BSC
Precio de Venta	Financiera
% de Clientes triple A	Financiera

Variable	Perspectiva de BSC
Costo de Asesorías	Financiera
%Satisfacción de los Clientes	Cliente
% de Clientes nuevos	Cliente
% Fidelidad de los clientes.	Cliente
Actualización tecnológica	Proceso Interno
Calidad en el Servicio	Proceso Interno
Auditorías internas	Proceso Interno
Evaluación de la Competencia	Aprendizaje y Crecimiento
Rotación de los empleados	Aprendizaje y crecimiento

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Estrategia escogida

La empresa escoge la estrategia de diferenciación con respecto a la competencia, por sus fortalezas en Servicio al Cliente, alta calidad en las Capacitaciones y Consultorías así como la entrega siempre a tiempo.

No se busca una mayor cobertura sino más bien estrechar los lazos comerciales con sus clientes e incrementar la fidelidad de los clientes.

Se aprovechan las barreras actuales en constituir empresas de asesorías, y se encaminan los esfuerzos en bajar los costos y mantener los precios para crear la fidelidad de los clientes.

Definiendo la estrategia, el mapa estratégico y los objetivos del Balanced Scorecard se redefinen la misión y visión a largo plazo de la organización.

Misión

Suministrar Servicios de alta calidad al mejor precio, a las compañías del sector productivo, mediante el manejo óptimo de los recursos disponibles.

Visión

Ser una compañía de Asesoría sólidamente afianzada en el medio, para constituirse en la empresa líder en el mercado y contribuir así al desarrollo científico, integral y sustentable de la sociedad.

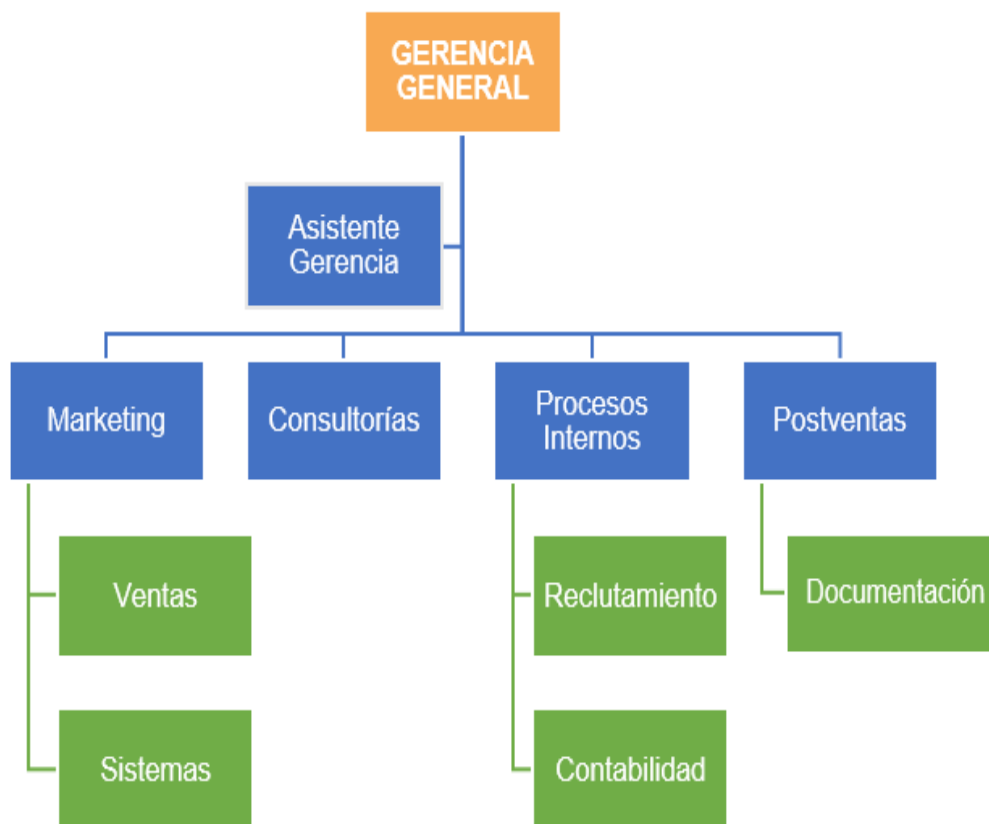
Objetivos

- Mantener la rentabilidad del Negocio.
- Innovar la tecnología interna, para ser eficientes los procesos internos.
- Mantener el nivel de servicio al Cliente.
- Incrementar la fidelidad de los clientes.
- Mejorar la cultura organizacional.
- Mejorar la capacitación interna.

Cadena de Valor propuesta

Se define que la organización debe cambiar su estructura a un esquema más funcional, la misma que estará alineada a los resultados y al trabajo en equipo. Esto facilita a los jefes de área tomar decisiones con respecto a problemas que se presenten en sus procesos. Se presenta a continuación el nuevo organigrama.

GRÁFICO No. 22
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EXACTA S.A.



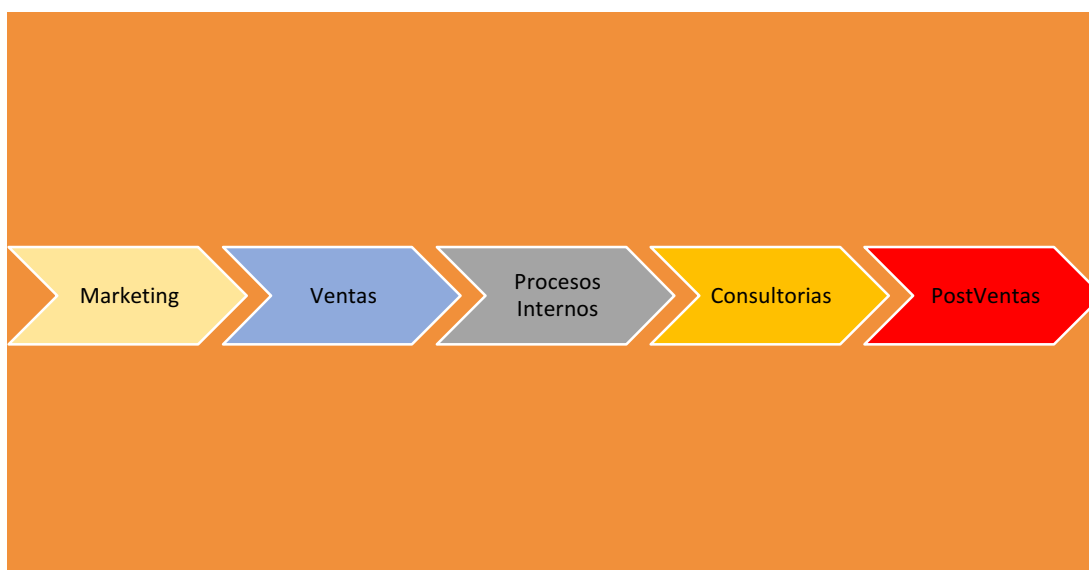
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Por tanto como propuesta se re-define la organización como una estructura funcional, esto centra a cada uno de los Jefes de área con respecto a su experiencia y al ámbito de tareas que hacen a diario.

Esta estructura refuerza la consecución de los objetivos planteados en el análisis estratégico.

Luego de analizar todos los procesos mediante los diagramas de flujo, se encuentran las actividades que no agregan valor y los procesos principales son los siguientes:

GRÁFICO No. 21
CADENA DE VALOR PROPUESTA EXACTA S.A.



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

La Cadena de Valor inicia en el proceso de Mercadeo en sus dos etapas para luego asignar a Ventas todos los aspectos de información y negociación.

Los procesos internos se encargan de los recursos y la logística para proveer el servicio ofertado. En este caso se produce el Servicio o Consultoría en el mismo momento que se lo está entregando.

Por último la gestión de Posventas realiza el seguimiento a los Clientes para medir la efectividad de la asesoría y/o de la capacitación otorgada.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de Gestión que sustentan la estrategia, una vez definidos los procesos claves y las variables a ser controladas, serán los siguientes:

CUADRO No. 20
PERSPECTIVA FINANCIERA EXACTA S.A.

INDICADOR	OBJETIVO	CALCULO	PERIODO	META
% de clientes triple A	Es el número de clientes, o la tasa de consumo del cliente	$x = \frac{\# \text{ clientes } 70\% \text{ compra}}{\# \text{ total clientes}}$	Mensual	>=40%
Precio de Venta	Mantener ventaja en precio	% incremento del precio	Semestral	<=2%
Costo del servicio de Asesorías - Capacitaciones	Rentabilidad del servicio entregado	Total Costo Asesorías/ # de asesorías realizadas	Mensual	Disminuir 1.5%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

CUADRO No. 21
PERSPECTIVA DEL CLIENTE EXACTA S.A.

INDICADOR	OBJETIVO	CALCULO	PERIODO	META
% de Clientes nuevos	Indica el porcentaje de nuevos clientes. Volumen de Ventas	$\frac{\# \text{ clientes nuevos}}{\# \text{ total de clientes}}$	Mensual	>=5%
Fidelidad de los Clientes	Es la lealtad del clientes respecto del negocio	$\frac{\# \text{ de consultorías solicitadas}}{\# \text{ de consultorías realizadas}}$	Mensual	>=60%
Satisfacción del cliente	Es la satisfacción con respecto a criterios de valor agregado del producto.	Encuesta satisfacción de clientes	Trimestral	>70%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

CUADRO No. 22
Perspectiva Proceso Interno Exacta S.A.

INDICADOR	OBJETIVO	CALCULO	PERIODO	META
Actualización tecnológica	Empleo de nuevas tecnologías y software	Gasto tecnología/utilidades	Trimestral	$\geq 5\%$ Utilidades
Calidad en el Servicio	Eficiencia en procesos internos	Días de entrega informe/# de informes	Mensual	≤ 2 días
Auditorías Internas	Cumplir los procedimientos e instructivos	# auditorías realizadas/ # auditorías planeadas	Mensual	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

CUADRO No. 23
Perspectiva de Crecimiento Aprendizaje Exacta S.A.

INDICADOR	OBJETIVO	CALCULO	PERIODO	META
Rotación de empleados	Retener al empleado	# empleados despedidos/#empleados	Semestral	$\leq 1\%$
Evaluar la competencia	Capacitación interna	Formato de evaluación	Semestral	$\geq 65\%$

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Conclusiones y Recomendaciones

En el mundo competitivo de hoy es indispensable el uso de la estrategia para mantener el negocio en el tiempo.

La Dirección Empresarial está obligada a esta nueva forma de tomar decisiones para aprovechar las ventajas estratégicas y mejorar las competencias de la empresa dentro del mercado.

De lo desarrollado en este trabajo se concluye que se pueden seguir los mismos pasos para el análisis de una empresa de cualquier tipo (de bienes y/o servicios); pero vale recalcar que cada empresa deberá dar un enfoque muy particular a la estrategia dependiendo de los objetivos y de los resultados de aplicar la matriz FODA.

Lo anteriormente señalado se puede resumir en el gráfico siguiente, el cual sintetiza de mejor manera los pasos a seguir en el proceso de administrar eficientemente un sistema (empresa). Se aprecia claramente la relación que existe entre una actividad y otra, así como la importancia de que cada nivel de la pirámide se encuentre perfectamente consolidado para pasar al siguiente nivel.

GRÁFICO No. 22
PASOS PARA UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN ORGANIZATIVA



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Lucy Borja

Este trabajo da una orientación a los lectores para evaluar el desempeño de una empresa en las cuatro perspectivas fundamentales en el Cuadro de Mando Integral (BSC).

Todos los objetivos planteados deben ser comunicados a todos los niveles de la organización. El Balanced Scorecard no solo es una herramienta de control sino de mejora continua, para descentralizar las decisiones a todo nivel dentro de la organización.

Es importante concluir que la perspectiva de aprendizaje debe ser clara para el desarrollo y crecimiento del empleado y así todos los integrantes de la empresa se harán beneficiarios del crecimiento de la misma.

En resumen, definir acertadamente la misión, visión y estrategia servirá de base para el desarrollo del Mapa Estratégico, la aplicación del Balanced Scorecard e indiscutiblemente todo esto conllevará a una eficiente administración de la organización o empresa.



BIBLIOGRAFÍA

- Bastidas M, (10 de mayo del 2012) Investigación de Mercados en el Ecuador (L. Borja, entrevistador).
- Cámara de Comercio Quito. Año 2012. Síntesis Macroeconómica, Quito. Centro de Estudios y Análisis.
- Carrera, Jorge y Castillo, Fabián "Modelo de planeación estratégica orientado a resultados a través del Balanced Scorecard aplicado a la empresa.
- Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Robert S. Kaplan, David P. Norton año 2001. Editorial Gestión 2000 S.A.
- Daniela Cifuentes, Felipe Muñoz, Tesis Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. Año 2010.
- ECUAELECTRICIDAD S. A., Escuela Politécnica del Ejército ESPE, Quito- Ecuador, julio del 2006.
- Fred R. David La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión Febrero 1990.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Año 2010. Censo Económico. Guayaquil, Ecuador.
- Jaramillo José Carlos (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David. Mapas Estratégicos. Gestión 2000, Barcelona 2004.
- Kaplan, Robert "Gestionar la Estrategia es gestionar el cambio", año 2003.
- PORTER, M. (1990): "The competitive advantage of nations". Harvard Business Review, marzo-abril.
- Robert Coulter. Año 2010 Administración Introducción al Control. México. Prentice Hall.
- Reynoso, Álvaro "Módulo de Cuadro de Mando Integral". Escuela Politécnica del Ejército ESPE. Quito, Ecuador, Octubre del 2005.
- SESCAM año 2002. Gestión por Procesos. Toledo: Sescam.
- Steiner George A. (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.

ISBN: 978-9942-760-65-4



ING. IND. LUCY KATHERINE BORJA MORA, MGS.

Magister en Sistemas de Producción y Productividad por la Universidad de Guayaquil; Ingeniera Industrial por la Escuela Superior Politécnica del Litoral; Docente de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil; Tutora de Tesis de Pregrado; Ex-Directora de la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad de Guayaquil. Laboró en algunas empresas del medio como Unilever Andina Ecuador, Universal Sweet Industries S.A., Corporación Quezada, Corporación El Rosado, entre otras. Profesional comprometida con su carrera.

ING. IND. ÁNGEL PAULINO ARCOS COBA, MGS.

Magister en Sistema Integrado de Gestión por la Universidad de Guayaquil; Ingeniero Industrial por la Universidad de Guayaquil; Docente de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil; Tutor de Tesis de Pregrado, Ex-Analista de Gestión de Riesgo del Ministerio de Educación, profesional comprometido con su carrera.

ING. IND. MARY LIZ VERGARA APOLINARIO, MGS.

Magister en Sistemas de Producción y Productividad por la Universidad de Guayaquil, Ingeniera Industrial por la Universidad de Guayaquil. Laboró en algunas empresas del medio como Serviterra S.A. (Coordinadora de Control de Calidad), Salica del Ecuador (Inspectora de Seguridad y Medio Ambiente), Pronaca S.A. (Supervisora de Producción), Procarsa S.A. (Asistente de TPM). Docente de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil.

ING. IND. LUIS GIOVANNY CAÑIZARES VÁSQUEZ, MGS.

Magister en Sistemas de Producción y Productividad por la Universidad de Guayaquil; Ingeniero Industrial por la Universidad de Guayaquil; Docente de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil; Tutor de Tesis de Pregrado, Gerente de Operaciones en la compañía Polifibras del Ecuador. Ex-Subgerente de planta en la compañía Agricominsa S.A., Ex-Jefe de Planta de compañía Migplast S.A.

