

Universidad Politécnica Salesiana

Sede Cuenca

Carrera de Administración de Empresas

Diseño de Cuadro de Mando Integral para Carrocerías
Especiales Faican Cía. Ltda. De la ciudad de Cuenca para
optimizar los procesos de sus actividades.

Tesis previa a la obtención del
título de:Ingeniero Comercial

Autoras:

Vilma Elizabeth ChacónTibillin
Mercedes Rocío Paute Plaza

Directora:

Ing. Gabriela Araujo

Cuenca-Ecuador

2012

DECLARACIÓN

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras. Y según la Ley de Propiedad Intelectual cedemos nuestros derechos a la Universidad Politécnica Salesiana a que de uso del mismo para fines académicos.

Cuenca, 10 de Septiembre del 2012

(f) _____

(f) _____

CERTIFICO:

Que bajo mi dirección, se desarrollo la tesis: Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Carrocerías Especiales Faican Cía. Ltda. De la ciudad de Cuenca para optimizar los procesos de sus actividades, de las alumnas Vilma Elizabeth Chacón Tibillin y Mercedes Rocío Paute Plaza, como requisito previo a su incorporación de Ingeniero Comercial.

Cuenca, 10 de Septiembre de 2012

Ing. Gabriela Isabel Araujo Ochoa

DIRECTORA

Agradecimiento

Quiero agradecer primeramente a mi Dios quien me ha dotado de sabiduría e inteligencia y ha sido la fuerza fundamental para que termine los estudios. A mi madre que con sus consejos y su ayuda incondicional aportó a que mi sueño se cumpla, a mis hermanas que siempre me han alentado moralmente desde la distancia. Gracias por todo.

Vilma Chacón

Agradecimiento

Luego de haber culminado con una etapa más de mi vida quiero agradecer a Dios por darme la maravillosa oportunidad de vivir, al mismo tiempo a mis padres por el apoyo constante en todo el período de mis estudios, que con sus buenos consejos y enseñanzas han estado permanentemente ayudándome económica y moralmente, a mis hermanos por su apoyo incondicional, además agradezco a la Ing. Gabriela Araujo por el tiempo dedicado en la revisión de cada uno de los capítulos y a Vilma Chacón por ser una excelente compañera y amiga en el desarrollo de la tesis.

Mercedes Paute

Dedicatoria

Este documento lo quiero dedicar con mucho cariño a mi mamita Marisa, a mis hermanas Daysi, Jennifer, Patricia y Marlyn. Se lo merecen por estar en los buenos y malos momentos junto a mí.

Vilma Chacón

Dedicatoria

Al ser uno de mis éxitos más anhelados dedico con mucho cariño a mis padres Leonidas y María, a mi abuelita Mercedes, a mis hermanos Rosa, César, Gabriel, Kevin y Erik por estar siempre a mi lado y por ser la mejor familia, gracias. Y a Jorge por su apoyo moral en el transcurso de mi carrera.

Mercedes Paute

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral	1
1.2 Importancia del CMI.....	2
1.2.1 Cuadro de mando de las partes interesadas.....	2
1.2.2 Control de la estrategia empresarial a través del CMI	3
1.2.2.1 La forma de medir la estrategia empresarial	4
1.3 Estrategia.....	4
1.3.1 Concepto de Estrategia	5
1.3.2 Criterios a considerar para una estrategia eficaz.....	6
1.3.3 Cinco P's de la Estrategia	8
1.4 Análisis de ambientes	10
1.4.1 Social.....	10
1.4.1.1 Político	11
1.4.1.2 Económico	12
1.4.1.3 Tecnológico.....	13
1.4.1.4 Sociocultural	14
1.4.1.5 Ecología	14
1.4.2 Tareas.....	15
1.5 Desarrollo de matrices para un Análisis Estratégico.....	20
1.5.1 FODA.....	20
1.5.2 FODA cruzado o matriz de estrategias	21
1.5.2.1. Gráfico de FODA Cruzado o Matriz de Estrategias	22
1.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	23
1.5.3.1 Pasos para su elaboración:	23
1.5.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	24
1.5.4.1 Pasos para su elaboración:	24
1.5.5 Modelo Kaizen.....	25
1.5.5.1 Elementos del Kaizen	26
1.5.6 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	26
1.5.6.1 La matriz BCG se divide en cuatro cuadrantes que son:.....	26
1.5.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	27

1.5.7.1 Pasos a construir:	27
1.6 Formulación de la estrategia	29
1.7 Desarrollo de la estrategia.....	30
1.8 Control y evaluación de la estrategia.....	30
1.9 Como hacer de la estrategia un proceso continuo.....	31
1.10 Perspectivas del CMI	32
1.10.1 Perspectiva clientes.....	33
1.10.1.1 Segmentación del mercado	34
1.10.1.1.1 Técnicas de segmentación.....	35
1.10.1.1.2 Segmentación eficaz	37
1.10.1.1.3 Cuota del mercado	37
1.10.1.1.4 Incremento de clientes	38
1.10.1.2 Importancia en la atención al cliente.....	39
1.10.1.2.1 Satisfacción de clientes	39
1.10.1.2.1.1 Consideraciones en el uso de Customer Relationship Management (Manejo de Relación con los clientes)	40
1.10.1.2.2 Rentabilidad de los clientes.....	41
1.10.2 Perspectiva interna	42
1.10.2.1 Objetivos personales y de equipo.....	42
1.10.2.2 Administración de Recursos Humanos	43
1.10.2.3 Cadena de valor del proceso interno	44
1.10.2.3.1 Innovación dentro de una empresa.....	44
1.10.2.3.2 Operaciones en una empresa.....	45
1.10.2.3.3 Servicio de posventa	46
1.10.2.4 Procesos críticos internos de negocio	46
1.10.2.4.1 Gestión de la marca.....	47
1.10.2.4.2 Ser líderes en innovación y desarrollo	47
1.10.2.4.3 Líder en aprovisionamiento	48
1.10.2.4.4 Disponibilidad de mercancías	48
1.10.2.4.5 Experiencia de compra perfecta	49
1.10.2.5 Análisis de la empresa Familiar	49
1.10.2.5.1 Colaboradores de la empresa familiar.....	52
1.10.3 Perspectiva financiera	52
1.10.3.1 Vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio.....	52

1.10.3.2 Crecimiento en los ingresos	54
1.10.3.2.1 Diversificación de nuevos productos y servicios	55
1.10.3.2.2 Conseguir nuevos clientes y mercados	55
1.10.3.3 Reducción de costes/mejora de la productividad	56
1.10.3.3.1 Aprovechamiento de los canales óptimos	56
1.10.3.3.2 Minimizar gastos de explotación	56
1.10.4 Perspectiva de aprendizaje	57
1.10.4.1 En qué consiste el Feedback y el aprendizaje	57
1.10.4.2 Importancia del aprendizaje	59
1.10.4.3 Capacidad de los empleados	59
1.10.4.4 Indicadores claves de los empleados.....	60
1.10.4.4.1 Satisfacción del empleado.....	60
1.10.4.4.2 Conservación del empleado	61
1.10.4.4.3 Productividad del empleado.....	61
1.10.4.5 Capacidad de los sistemas de información.....	62
1.10.4.6 Motivación, Delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos	63
1.10.4.6.1 Motivación	63
1.10.4.6.2 Delegación de poder (empowerment)	64
1.10.4.6.3 Coherencia de objetivos	65
1.11.1 Estrategias de Integración	65
1.11.1.1 Integración vertical hacia adelante.....	66
1.11.1.2 Integración vertical hacia atrás	66
1.11.1.3 Integración horizontal	67
1.11.2 Estrategias Intensivas.....	68
1.11.2.1 Penetración en el mercado	68
1.11.2.2 Desarrollo del mercado	68
1.11.2.3 Desarrollo del producto.....	69
1.11.3 Estrategias de Diversificación.....	70
1.11.3.1 Diversificación concéntrica.....	70
1.11.3.2 Diversificación horizontal.....	70
1.11.3.3 Diversificación conglomerados.....	71
1.11.4 Estrategias Defensivas	72
1.11.4.1 Empresa de riesgo compartido (Jointventure) asociación.....	72
1.11.4.2 Encogimiento (reducción).....	73

1.11.4.3 Desinversión (desposeimiento).....	73
1.11.4.4 Liquidación.	74
1.11.5 Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	74
1.12 Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia	75
2. PARTE INSTITUCIONAL DE CARROCERÍAS ESPECIALES FAICÁN CÍA. LTDA.	80
2.1 Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.....	80
2.1.1.1 Misión	82
2.1.1.2 Visión.....	82
2.1.1.3 Objetivos	82
2.1.1.4 Políticas.....	83
2.1.1.5 Valores y principios	83
2.1.2 Reseña histórica	83
2.1.2.1 Problemas que afrontó la empresa	85
2.1.3 Tecnología utilizada.....	86
2.1.4 Ciclo de vida de la empresa	87
2.2 Análisis de la empresa Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.....	90
2.2.1 Análisis funcional interno	90
2.2.1.1 Análisis estructural.....	90
2.2.1.2 Análisis de departamentos	91
2.2.1.3 Análisis de administración de recursos humanos.....	93
2.2.1.4 Análisis de procesos.....	105
2.2.2 Análisis externo	106
2.2.2.1 Ambiente Social.....	106
2.2.2.1.1 Político	106
2.2.2.1.2 Económico	106
2.2.2.1.3 Tecnológico.....	107
2.2.2.1.4 Sociocultural	108
2.2.2.1.5 Ecológico	108
2.2.2.2 Estudio de la satisfacción del cliente	108
2.2.3 Ambiente de Tareas / industria	109
2.2.3.1 Cinco fuerzas de Michael Porter.....	109
2.3 Análisis FODA de Carrocerías Especiales Faicán Cía. Lda.	112
2.4 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	113

2.5 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	114
2.6 Análisis del modelo Kaizen en la empresa.	116
2.7 Análisis de la matriz Boston Consulting Group.....	118
2.8 Análisis de la matriz PEYEA.....	120
2.9 Ventajas y desventajas de ser una empresa familiar.	122
3. ELABORACIÓN DE DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CARROCERÍAS ESPECIALES FAICÁN CÍA. LTDA.	126
3.1 Propuesta a la filosofía corporativa para Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.	126
3.1.1 Misión	126
3.1.2 Visión.....	126
3.1.3 Objetivos.....	126
3.1.4 Políticas generales.....	127
3.1.4.1 Políticas departamentales.....	127
3.1.4.1.1 Gerente.....	127
3.1.4.1.2 Auditor de taller	128
3.1.4.1.3 Contabilidad.....	128
3.1.4.1.4 Ventas	128
3.1.4.1.5 Planta industrial	128
3.1.4.1.6 Bodega	129
3.1.5 Valores y principios para la empresa.	129
3.2 Estrategia.....	130
3.2.1 Elaboración de estrategias para cada perspectiva	130
3.3 Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.	133
3.4 Desarrollo de Administración de Recursos Humanos	154
3.5 Consideraciones respecto al Customer Relationship Management (CRM) (Manejo de Relación con los Clientes)	155
3.6 Como dar un servicio de calidad.....	157
4. CONCLUSIONES	159
5. RECOMENDACIONES	162
6. BIBLIOGRAFÍA	163
7. ANEXOS	163

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 Criterios para evaluar una estrategia	6
TABLA 2 Condiciones económicas de un país	12
TABLA 3 Aspectos para segmentar un mercado	35
TABLA 4 Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente	42
TABLA 5 Información general de Carrocerías Especiales Faicán	80
TABLA 6 Tecnología de Carrocerías Especiales Faicán	87
TABLA 7 Tiempo de trabajo en Carrocerías Especiales Faicán	94
TABLA 8 Satisfacción salarial en Carrocerías Especiales Faicán	95
TABLA 9 Permanencia de los trabajadores en Carrocerías Especiales Faicán	96
TABLA 10 Nivel de satisfacción de los empleados acerca del trato	97
TABLA 11 Importancia a las sugerencias de los empleados	98
TABLA 12 Relación de las actividades con sus aptitudes	99
TABLA 13 Compromiso de los trabajadores con la empresa	100
TABLA 14 Calificación del ambiente de trabajo	101
TABLA 15 Capacitaciones en la empresa	102
TABLA 16 Calificación de las capacitaciones en Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.	103
TABLA 17 Competencia de Carrocerías Especiales Faicán	111
TABLA 18 Análisis FODA de Carrocerías Especiales Faicán	112
TABLA 19 Matriz EFI de Carrocerías Especiales Faicán	113
TABLA 20 Matriz EFE de Carrocerías Especiales Faicán	115
TABLA 21 Matriz BCG de Carrocerías Especiales Faicán	119
TABLA 22 Matriz PEYEA de Carrocerías Especiales Faicán	120
TABLA 23 Análisis FODA Cruzado o matriz de estrategias de Carrocerías Especiales Faicán	131
TABLA 24 Temas estratégicos para Carrocerías Especiales Faicán	132
TABLA 25 Diseño de CMI para Carrocerías Especiales Faicán	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1 Fuerzas del ambiente social	11
GRÁFICO 2 Los cinco factores de la competencia que determina la rentabilidad de una industria.	15
GRÁFICO 3 Matriz FODA	20
GRÁFICO 4 FODA Cruzado o Matriz Estrategias	22
GRÁFICO 5 Del vector direccional de la Matriz PEYEA	28
GRÁFICO 6 Perspectivas del CMI	33
GRÁFICO 7 Modelo genérico de la cadena de valor dentro de la perspectiva interna.	44
GRÁFICO 8 Sistemas Familiares	51
GRÁFICO 9 Sistemas Empresariales	51
GRÁFICO 10 Variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	57
GRÁFICO 11 Estrategias Genéricas	75
GRÁFICO 12 Portafolio de Carrocerías Especiales Faicán	86
GRÁFICO 13 Ciclo de vida de una empresa	88
GRÁFICO 14 Ciclo de vida de Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.	89
GRÁFICO 15 Organigrama de Carrocerías Especiales Faican	92
GRÁFICO 16 Tiempo de trabajo en Carrocerías Especiales Faicán	95
GRÁFICO 17 Satisfacción salarial en Carrocerías Especiales Faicán	96
GRÁFICO 18 Permanencia de los trabajadores en Carrocerías Especiales Faicán	97
GRÁFICO 19 Nivel de satisfacción de los empleados de Carrocerías Especiales Faicán acerca el trato	98
GRÁFICO 20 Importancia que da Carrocerías Especiales Faicán a las sugerencias de los empleados	99
GRÁFICO 21 Relación de las actividades con sus aptitudes en Carrocerías Especiales Faicán	100
GRÁFICO 22 Compromiso de los trabajadores con Carrocerías Especiales Faicán	101

GRÁFICO 23 Calificación del ambiente de trabajo en Carrocerías Especiales Faicán	102
GRÁFICO 24 Carrocerías Especiales Faicán da Capacitaciones	103
GRÁFICO 25 Calificación de las capacitaciones en Carrocerías Especiales Faicán	104
GRÁFICO 26 Procesos de Carrocerías Especiales Faican	105
GRÁFICO 27 Vector direccional para Carrocerías Especiales Faicán	121
GRÁFICO 28 Indicador para aumentar la satisfacción de los clientes	136
GRÁFICO 29 Indicador para mejorar la calidad de los productos y servicios	137
GRÁFICO 30 Indicador para aumentar el # de clientes de la provincia del Azuay	138
GRÁFICO 31 Indicador para ofrecer información rápida y verídica de los productos y servicios	139
GRÁFICO 32 Indicador para mejorar el tiempo de entrega	140
GRÁFICO 33 Indicador para mejorar los procesos en la planta industrial	141
GRÁFICO 34 Indicador para obtener productos rentables	142
GRÁFICO 35 Indicador para fomentar el control de las herramientas de Trabajo	143
GRÁFICO 36 Indicador ofertar productos personalizados	144
GRÁFICO 37 Indicador para ampliar la presencia de la empresa a nivel nacional.	145
GRÁFICO 38 Indicador para aumentar el nivel de ventas	146
GRÁFICO 39 Reducir los costos de fabricación	147
GRÁFICO 40 Dar facilidades de pagos a los clientes	148
GRÁFICO 41 Capacitación permanente a los colaboradores	149
GRÁFICO 42 Dar instrucciones a los clientes sobre los productos que ofertan	150
GRÁFICO 43 Optimizar recursos en la producción	151
GRÁFICO 44 Obtener compromiso del talento humano	152
GRÁFICO 45 Desarrollar competencias con los trabajadores en el manejo de tecnología.	153

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas requieren de herramientas que permitan medir su desempeño de manera global, entre las más utilizadas se encuentra el Cuadro de Mando Integral, mismo que se compone de cuatro perspectivas que son: cliente, interna, financiera y de aprendizaje. Cada perspectiva dispone de objetivos que son medidos en base a indicadores, permitiendo de esta manera conocer el nivel de cumplimiento de los mismos. Se debe tener en cuenta que los objetivos deben estar alineados con la misión y visión de la empresa.

En cuanto a la primera perspectiva trata del vínculo entre la empresa y el cliente, es decir, hace referencia a la retención y al servicio que le debe dar, de manera que se consiga satisfacerlos y fidelizarlos. La perspectiva interna enfatiza los procesos que se dan dentro de la organización, en la cual se pueden detectar posibles cuellos de botella o algunas anomalías que requieran de la optimización o rediseño de dichos procesos. En cuanto a la perspectiva financiera está orientada al ahorro y crecimiento de la empresa, es decir, lo que se desea es que la empresa disponga de liquidez y que se tenga un adecuado manejo. La perspectiva de aprendizaje se basa en el conocimiento y experiencia que adquieren las empresas, buscando optimizar tiempo y recursos mediante la retroalimentación.

Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral se analiza aspectos tanto internos como externos de Carrocerías Especiales Faicán, en la cual se utiliza algunas herramientas como es el FODA, la matriz EFE, EFI y la PEYEA las cuales ayudan a entender mejor a la empresa. En este sentido, en base a lo teórico y al análisis de la situación actual de la empresa se procede a proponer un Diseño de Cuadro de Mando Integral para la misma.

PRIMER CAPÍTULO

1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) es una filosofía práctica de gerenciamiento, su característica es medir los factores financieros y no financieros que permitan controlar los diferentes procesos del negocio.

Es un instrumento que permite medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es una herramienta efectiva para enlazar la misión, visión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son: resultados financieros, satisfacción de clientes, operación interna procesos, creatividad, innovación y satisfacción- desarrollo de los empleados. Además ofrece una visión clara de la organización, siendo un elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad a largo plazo.¹

El modelo de CMI de Robert Kaplan y David Norton pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje). También dice que el CMI es algo más que un conjunto de indicadores que informa de la marcha de una organización, y que se debe utilizar como un sistema tanto de gestión central como de comunicación y formación.²

¹ LEÓN, Mauricio, *BalancedScorecard*, Tesis Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cuenca 2009.

² KAPLAN, Robert y NORTON, David, *Cuadro de Mando Integra*, 2^{da} Edición, Editorial Gestión 2000, Bogotá –Colombia 2004, p. 20, 21, 37, 38, 39.

1.2 Importancia del CMI

En una empresa es muy importante las mediciones “Si no se puede medir no se podrá gestionar” tal es el caso que el sistema de medición de una organización afecta mucho al comportamiento de la gente, tanto del interno como del externo de la organización.³

Además el CMI es muy significativo debido a que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Al ser una herramienta de administración de empresas muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados establecidos en el plan estratégico. También ayuda a la institución a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.⁴

1.2.1 Cuadro de mando de las partes interesadas

El cuadro de mando de las partes interesadas hace referencia a identificar a los principales constituyentes de la organización como pueden ser: accionistas, clientes, empleados y también los proveedores y la comunidad. El cuadro de mando define las metas de las partes interesadas y desarrolla unas medidas adecuadas.

Los cuadros de mando de las partes interesadas se han usado eficazmente en la práctica, es por ello que se considera como un primer paso hacia el cuadro de mando estratégico. Cuando las empresas comienzan a trabajar con los cuadros de mando de

³Marco teórico sobre modelo, CMI, Finanzas, Gerencia y Toma de Decisión, 25/04/2012, <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.503%206-H519d/658.503%206-H519d-Capitulo%20II.pdf>

⁴ ROQUE, Rosa y VALENCIA, Juan, *Cuadro de mando integral como instrumento de auditoría interna en las alcaldías municipales*, 25-04-2012, <http://ri.ues.edu.sv/334/1/10137010.pdf>

las partes interesadas, inevitablemente se enfrentan a la cuestión del cómo, lo cual lleva al siguiente nivel del pensamiento estratégico y diseño de cuadro de mando.

El cuadro de mando de las partes interesadas también puede ser utilizado como cuadro de mando de la organización en el que las sinergias internas de las unidades de negocios estratégicas son limitadas. Como cada unidad tiene diferentes impulsores internos, el cuadro de mando solo tiene que centrarse en los resultados deseados por las partes interesadas.⁵

1.2.2 Control de la estrategia empresarial a través del CMI

El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación, y debe incorporar el conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables que describen la trayectoria de la estrategia.

El sistema de medición debe establecer de forma clara y explícita las relaciones entre los objetivos y medidas en todas las perspectivas para poder gestionarlas y validarlas.

El CMI como medición de la estrategia se da por los inductores de la actuación. Pues si la empresa tiene medidas de resultados y no cuenta con inductores de actuación, no se podrá comunicar la forma en que hay que conseguir los resultados, ni tampoco se conocerá si la estrategia se está llevando con éxito.

⁵ KAPLAN, Roberts y NORTON, David, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, 1^{ra}. Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona - España 2001, p. 114-116.

1.2.2.1 La forma de medir la estrategia empresarial

Las empresas que utilizan el CMI como base de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: la primera consiste en construir el CMI y la segunda en utilizarlo.

Naturalmente estas dos tareas no son independientes. Cada vez que los directivos utilicen sus CMI para los procesos claves de gestión, adquirirán nuevas percepciones del cuadro de mando: que indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados y que nuevos indicadores de éxito han surgido y deben ser incorporados al CMI.

1.3 Estrategia

Toda organización para conseguir un máximo impacto debe tener presente que el sistema de medición debe estar centrada en la estrategia, para esto al diseñar un CMI una institución debe medir los parámetros principales que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.

En algunos casos a la estrategia lo describían según planes financieros de ingresos y crecimiento de utilidades, otros lo consideraban sus productos y servicios, o como clientes objetivos, mientras otros discutían sobre calidad y orientación al proceso o como una perspectiva de recursos humanos o aprendizaje.⁶

⁶ KAPLAN, Roberts y NORTON, David, *Mapas estratégicos*, 1^{ra}. Edición, Editorial Symnetics, Barcelona-España 2004, p. 31, 32.

1.3.1 Concepto de Estrategia

En si la estrategia no tiene un concepto claro ya que ha sido utilizada en muchos contextos y de muchas maneras a lo largo de los años. En los últimos tiempos el termino estrategia se ha usado en el contexto de los negocios.⁷

En administración la estrategia es considerada como un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una empresa, y que a su vez establece la secuencia coherente de las acciones a ejecutar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar los recursos de una empresa, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, con el propósito de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.⁸

La estrategia es un proceso competitivo que permite a la empresa realizar un análisis del pasado (comparativo), con ello lo que se pretende es que las estrategias en el tiempo no sirvan, también permite realizar un análisis del presente (competitivo) en la cual se hacen algunos cambios necesarios para el futuro y por último permite hacer un análisis del futuro (proyectivo) en la cual lo que se pretende es tener la menor cantidad posible de errores. Las empresas deben tener presente que la estrategia sólo se puede establecercuando los objetivos hayan sido determinados.⁹

⁷ MINTZBERG, Henry y Otros, *El Proceso Estratégico*, 1^{ra} Edición, Editorial Prientice Hall, México 1997 p.2.

⁸ MINTZBERG, Henry, y QUINN, James Brian, *El Proceso Estratégico*, 2^{da}. Edición, Editorial Pearson Educación, México 1993, p. 5.

⁹ ORTEGA, Xavier, *Estrategia*, Cuenca – Ecuador 2012.

1.3.2 Criterios a considerar para una estrategia eficaz

Para definir que es una estructura estratégica eficaz se requiere de alguna guía y estudiar a consciencia experiencias anteriores. Algunos estudios sugieren criterios básicos para evaluar una estrategia. En ellos se ha destacado:

■ Claridad en el planteamiento	■ Disponibilidad de recursos
■ Impacto motivacional	■ Grado de riesgo
■ Consistencia interna	■ Congruencia con los valores personales de los directivos clave
■ Compatibilidad con el entorno	■ Horizonte temporal adecuado
■ Aplicabilidad	

Tabla N° 1
Criterios para evaluar una estrategia
Fuente: Las autoras

Algunas cosas del pasado han permitido que se observe que las estrategias eficaces como mínimo deben abarcar:

- **Objetivos claros y decisivos.-** Las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser lo más específicas y claras posibles para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia. Las metas no siempre deben ir escritas o precisadas numéricamente, pero si deben ser entendibles y decisivas, es decir, el logro de esas metas deben asegurar la viabilidad y vitalidad continua de la empresa.

- **Conservar la iniciativa.-** Una posición reactiva prolongada engendra cansancio a los competidores, hace descender la moral, permite obtener ventaja del tiempo y de los intangibles.
- **Concentración.-** Al tener una competencia diversificada permite mayor éxito con recursos menores, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias que los competidores.
- **Flexibilidad.-** Reforzar las habilidades, contar con un ámbito de acción planeado y ubicación renovada permite mantener a los contrincantes en desventaja. Como consecuencia de la concentración facilitan al estratega emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos.
- **Liderazgo coordinado y comprometido.-** Los que encabezan una organización deben ser seleccionados y motivados de manera que sus intereses coincidan con el papel encomendado. Las estrategias exitosas requieren del compromiso, no solo de aceptación.
- **Sorpresa.-** Con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía empleada, y puede cambiar posiciones estratégicas.
- **Seguridad.-** Aquí cabe preguntarse si ¿la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos de la empresa?, o si ¿cuenta con un sistema efectivo para evitar sorpresas por parte de los contrincantes? , en fin hace referencia a todo aquello que puede estar perjudicando a la empresa.¹⁰

¹⁰ MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian, Op. Cit. p. 12, 13

1.3.3 Cinco P's de la Estrategia

La palabra estrategia ha sido usada de diversas formas. A continuación se presentan cinco definiciones de estrategia:

- **Estrategia como Plan**

Se basa en que es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo a esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: 1) se elaboraran antes de las acciones en las que se aplicaran y desarrollan de manera consciente y 2) tienen un propósito determinado.

En la administración, la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral planteados para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

- **Estrategia como Pauta de Acción**

Pone énfasis en realizar maniobras para ganar la partida al contrincante o competidor.

- **Estrategia como Patrón**

La estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones. De acuerdo a esta definición la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

■ Estrategia como posición

La estrategia viene a ser un medio para ubicar una organización en la que los teóricos de la administración suelen llamar un medio ambiente. En este sentido la estrategia vienen a ser la fuerza mediadora entre la organización y medio ambiente, es decir, entre el contexto interno y el externo. En términos económicos, la estrategia es un lugar que genera rentas de un lugar único; en términos de administración formales, un dominio del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

La definición de estrategia como posición permite en si ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n-personas. En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante o varios, o en relación a los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado.

La estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole. También esta estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.

■ Estrategia como perspectiva

Esta estrategia mira hacia el interior de la organización pero con una visión más amplia. Aquí la estrategia se considera como una perspectiva debida a que su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, en la cual todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas.

Es importante recordar que cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento antes que tenga efecto, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido.

Lo que resulta esencial en esta definición es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones.¹¹

1.4 Análisis de ambientes

Es la vigilancia, evaluación y transmisión de información que va desde el ambiente interno y externo hasta el personal clave de la corporación. Razón por la cual las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. Para realizar un análisis de ambientes los administradores estratégicos deben ser conscientes las variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una organización.

1.4.1 Social

Este ambiente incluye fuerzas generales que no afectan directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero si pueden influir en las de decisiones de largo plazo. Aquí se encuentran las siguientes fuerzas:

¹¹ MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian, Op. Cit. p. 14, 15, 16.17, 18, 19, 20.

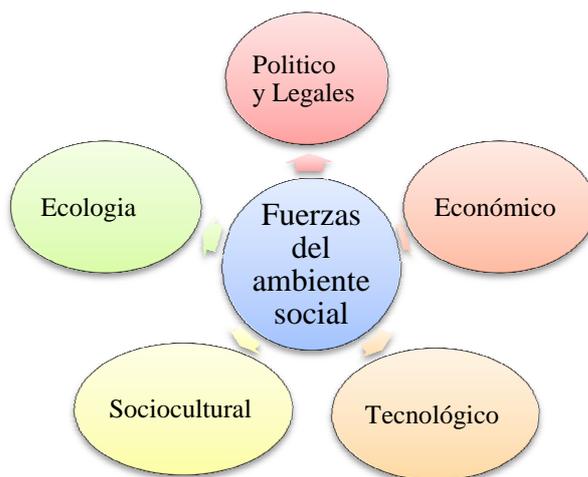


Gráfico N° 1
Fuerzas del ambiente social
Fuente: Las autoras

1.4.1.1 Político



Estas asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad.

Legislación laboral. El poder político afecta a todas las esferas de la actividad empresarial y, en relación con los negocios, realiza dos acciones fundamentales: los impulsa o los limita. Los impulsa si crea unas condiciones positivas para atraer la inversión o para localizar o crear nuevas compañías, o incentiva el desarrollo de las existentes.¹²

¹²ARUJO, Adolfo, *Macro-entorno*, 11/05/2012, <http://inf-tek.blogia.com/2009/020302-1.2-el-macroentorno-entorno-general-.php>

1.4.1.2 Económico



Estas son destinadas para regular el intercambio de dinero, materiales, energía e información.

Cuando una empresa desea tomar decisiones estratégicas los datos económicos son esenciales, por ejemplo, la ubicación e instalación de una nueva planta productiva o entrar en un nuevo mercado. Se deberían tener en cuenta las condiciones económicas del país mediante estudios comparativos entre regiones o países.

Lo que se puede analizar aquí es:

■ Inflación	■ Déficit exterior
■ Déficit público	■ Energía
■ Tasa de desempleo	■ Precio del suelto
■ Tasa de crecimiento del PIB	■ Riesgo de un país
■ Renta per cápita	■ Disponibilidad, precio y calidad tanto del factor capital y de la mano de obra.
■ Tipo de interés, tipo de cambio	■ Internacionalización

Tabla N° 2
Condiciones económicas de un país
Fuente: las autoras

1.4.1.3 Tecnológico



por la empresa.

Son las que generan inventos para solucionar problemas. Tiene como objetivo determinar aquellas tecnologías que garantizarán el desarrollo eficiente de la organización para facilitar el proceso de gestión del conocimiento. Para esto es necesario identificar aquellas tecnologías que cumplan las necesidades establecidas

Debido a que hay diversas tecnologías en el mercado la organización tendrá que enfrentarse a elegir una o varias tecnologías que faciliten su proceso interno, para lo cual tendrá que evaluar lo siguiente:

- **Funcionabilidad:** Si responde a las exigencias que se necesitan para apoyar los mecanismos.
- **Precio:** Para ver si la empresa tiene posibilidades de adquirirlo.
- **Integración con la tecnología existente:** Verificar la tecnología nueva con la existente, para evitar posibles conflictos tecnológicos dentro de la organización.

Los criterios para evaluar las tecnologías pueden ser tan variados como los objetivos que se persiguen con ella, lo más importante es que deben adaptarse a las características y necesidades de la organización.¹³

¹³ PÉREZ, Marley Otros, *Propuesta de alineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento*, 11/05/2012, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/870/87030104/87030104.html>

Las empresas cuando implementan tecnología avanzada, debe asegurarse de que sus colaboradores estén en condiciones de manejarla, caso contrario deben dictar charlas o capacitar a todo el personal de manera que la inversión en tecnología sea aprovechada adecuadamente. Los gerentes deben saber que si dan una buena capacitación ya sea dentro o fuera del país, no es un gasto ya que los resultados que obtendrán a futuro serán mayores.

1.4.1.4 Sociocultural



Regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad.

Hace referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía. El entorno socio-cultural tiene grandes repercusiones sobre los hábitos de compra y consumo de la sociedad. Es muy importante aprender a operar en culturas diferentes, ya que hoy en día manejar la diversidad es uno de los grandes retos que tiene que afrontar la dirección de empresas.

1.4.1.5 Ecología



En lo que respecta a lo ecológico las empresas pueden crear Leyes Medioambientales en la cual por ejemplo pueden hacer uso de materiales reciclables, o uso eficiente de la energía.

En un principio, cuando las empresas ejecutan leyes ambientales estas pueden implicar costos en la adaptación de las mismas.

1.4.2 Tareas

Incluye los elementos o grupos que influyen directamente en la corporación y que, a su vez, reciben la influencia de ésta. Los factores que se pueden encontrar aquí son: los gobiernos, comunidades locales, proveedores competidores, clientes, acreedores, empleados, sindicatos, grupos de interés y asociación comercial. El ambiente de tareas es comúnmente la industria donde opera la empresa. Dentro de este ambiente se puede realizar un análisis de la industria basándose en el enfoque de Michael Porter, mismo que consta de cinco fuerzas.

Tanto en el ambiente social como en el de tareas se debe vigilar para detectar factores estratégicos que puedan influir en el éxito o fracaso corporativo.¹⁴

1.4.2.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter

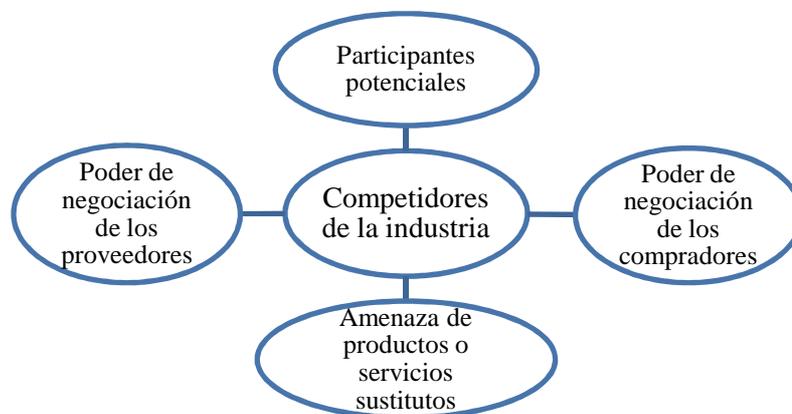


Gráfico N° 2
Los cinco factores de la competencia que determina la rentabilidad de una industria.
Fuente: Michael Porter

¹⁴HUEELEN, Thomas y HUNGER, David, *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*, 10^{ma}. Edición, Editorial Cámara Nacional de la Industria, México, 2007, p. 82.

■ Participantes potenciales

Las amenazas de entrada en una industria dependerán del nivel de barreras de entrada, las que normalmente se conoce son:

- ✓ Economías de escala.- Dan una ventaja de coste sobre cualquier otro rival.¹⁵
- ✓ Costos cambiantes.
- ✓ Las necesidades de capital.- Indica que el coste de capital para entrar en una industria dependerá de la tecnología y la escala productiva.
- ✓ Acceso a los canales de distribución.- Los pequeños empresarios se encuentran con dificultades para obtener un espacio en supermercados ya que hay empresas grandes que cobran por el espacio de sus estantes y dan prioridad a las empresas establecidas.
- ✓ Ventajas en costes independientemente de la dimensión.- Estas ventajas están asociadas con la temprana entrada en el mercado y la experiencia lograda desde ese momento. Es por ello que es dificultoso para un competidor entrar en un mercado donde un operador que lo conoce bien, es decir que conoce a los clientes, proveedores, y sabe cómo resolver los problemas de explotación o los derivados del mercado.
- ✓ Política gubernamental
- ✓ Represalias esperadas.- Son consideradas como una barrera. Si un competidor desea entrar en un mercado donde las empresas existentes son grandes, estas pueden evitar su entrada o implicar que la entrada sea demasiado cara.

¹⁵ HUEELEN, Thomas y HUNGER, David, Op. Cit. p. 83

- ✓ Legislación o acción gubernamental.- Las restricciones legales a la competencia van desde la protección con patentes y la regulación para controlar los mercados, hasta la intervención directa del gobierno.
- ✓ Diferenciación de productos.- Es entendido como la provisión de un bien o servicio que es considerado por el usuario como distinto y de mayor valor que el de la competencia. Las organizaciones que son capaces de aplicar estrategias de diferenciación consiguen crear barreras reales a la entrada de competidores.

Las barreras de entrada difieren de acuerdo a la industria y el producto/mercado, es por ello que resulta imposible señalar cuales son las más importantes.

■ Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen poder de negociación cuando el volumen de compras sea muy elevado, y tienen aún más poder cuando:

- ✓ La industria suministradora está formada por un elevado número de pequeños proveedores.
- ✓ Existan fuentes de suministro alternativas (muchos vendedores).
- ✓ El costo de los componentes represente una gran parte del coste total, debido a que los compradores siempre buscan el mejor precio y de esta forma presionar al proveedor.
- ✓ El coste de cambiar de proveedor sea reducido o implique pocos riesgos.
- ✓ Exista la amenaza de integración hacia atrás del comprador si no se consigue obtener los proveedores precios o calidades satisfactorias.

■ Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tendrán poder de negociación cuando:

- ✓ Exista una concentración de proveedores más que una fuente fragmentada de suministro.
- ✓ Los costos de cambiar de proveedor sean elevados.
- ✓ La marca del proveedor es poderosa.
- ✓ Exista la posibilidad de que un proveedor se integre hacia adelante si no logra obtener los precios que desea.
- ✓ Los clientes del proveedor estén muy desvertebrados y, por tanto, su poder de negociación es reducido.

Uno de los problemas más significativos a la hora de crear estrategias consiste en saber aumentar el grado de poder o en acomodar los intereses mutuos de las dos partes (proveedor - comprador).

■ Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta amenaza puede estar reflejada de diversas formas:

- ✓ Sustitución de producto a producto.
- ✓ Sustitución por necesidades.- Este se da debido a que un nuevo servicio o producto hace que los anteriores sean sobrantes.

- ✓ Sustitución genérica.- Se da cuando los servicios o productos compiten por una necesidad.
- ✓ La abstinencia también es considerada como un sustituto.

■ Competidores de la industria

Las organizaciones tienen que analizar el grado de rivalidad directa entre ellas y los competidores. Existen algunas determinantes de la rivalidad entre competidores:¹⁶

- ✓ Grado de equilibrio entre competidores.- Tienen el mismo tamaño y uno de ellos intenta dominar al otro.
- ✓ Tasas de crecimiento de los mercados.- Cuando el mercado está creciendo la organización también espera crecer, mientras que cuando los mercados están en una etapa de madurez las organizaciones tendrán que crecer quitándole cuota del mercado a sus competidores.
- ✓ Existencia o desarrollo de clientes globales, ya que los proveedores quieren ejercer sus actividades a escala global.
- ✓ Cuando en una industria hay elevados costos fijos.- Lo cual da la posibilidad de dar descuento en las tarifas.
- ✓ Capacidad adicional.- Si la única manera de que un fabricante pueda aumentar su capacidad es mediante la construcción de una nueva planta, operara esa nueva planta a toda su capacidad de manera que pueda mantener sus costos tan bajos y que provoque una caída de precios en toda la industria.

¹⁶HUEELEN, Thomas y HUNGER, David, Op. Cit. p. 84, 85.

- ✓ Diferenciación, si no se tiene productos diferenciados los consumidores no tendrán interés de cambiarse de proveedor.
- ✓ Adquisición de los competidores más débiles por parte de las grandes empresas.
- ✓ Elevadas barreras a la salida de la industria.

1.5 Desarrollo de matrices para un Análisis Estratégico

1.5.1 FODA

En el análisis FODA, La (F) representa las fortalezas, la (O) muestra cuales son las oportunidades que posee, la (D) indica las debilidades que se tiene y por último la (A) da a conocer cuáles son las amenazas; todo esto está en relación con la empresa.

MATRIZ FODA			
I	F	O	E
N			X
T	D	A	T
E			R
R			N
N			O
O			O

Gráfico N° 3
Matriz FODA
Fuente: Las autoras

El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. En su mayoría los puntos fuertes internos de una compañía representan los activos competitivos y los puntos débiles representan los pasivos competitivos lo que implica que los puntos fuertes (activos) deben superar a los débiles (pasivos).

También permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Se dice también que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio entre la capacidad interna y externa de la organización.¹⁷

1.5.2 FODA cruzado o matriz de estrategias

Esta matriz se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades son aprovechadas con las fortalezas y dan origen a estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adoptivas. Las amenazas que se enfrentan con las fortalezas, ocasionan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.¹⁸

¹⁷ PONCE TALACON, Humberto, *La matriz FODA*, 14/05/12, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/292/29212108.pdf>

¹⁸ FRANCÉS, Antonio, *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*, 1^{ra} Edición, Editorial Prentice Hall, México 2006, p. 25

1.5.2.1. Gráfico de FODA Cruzado o Matriz de Estrategias

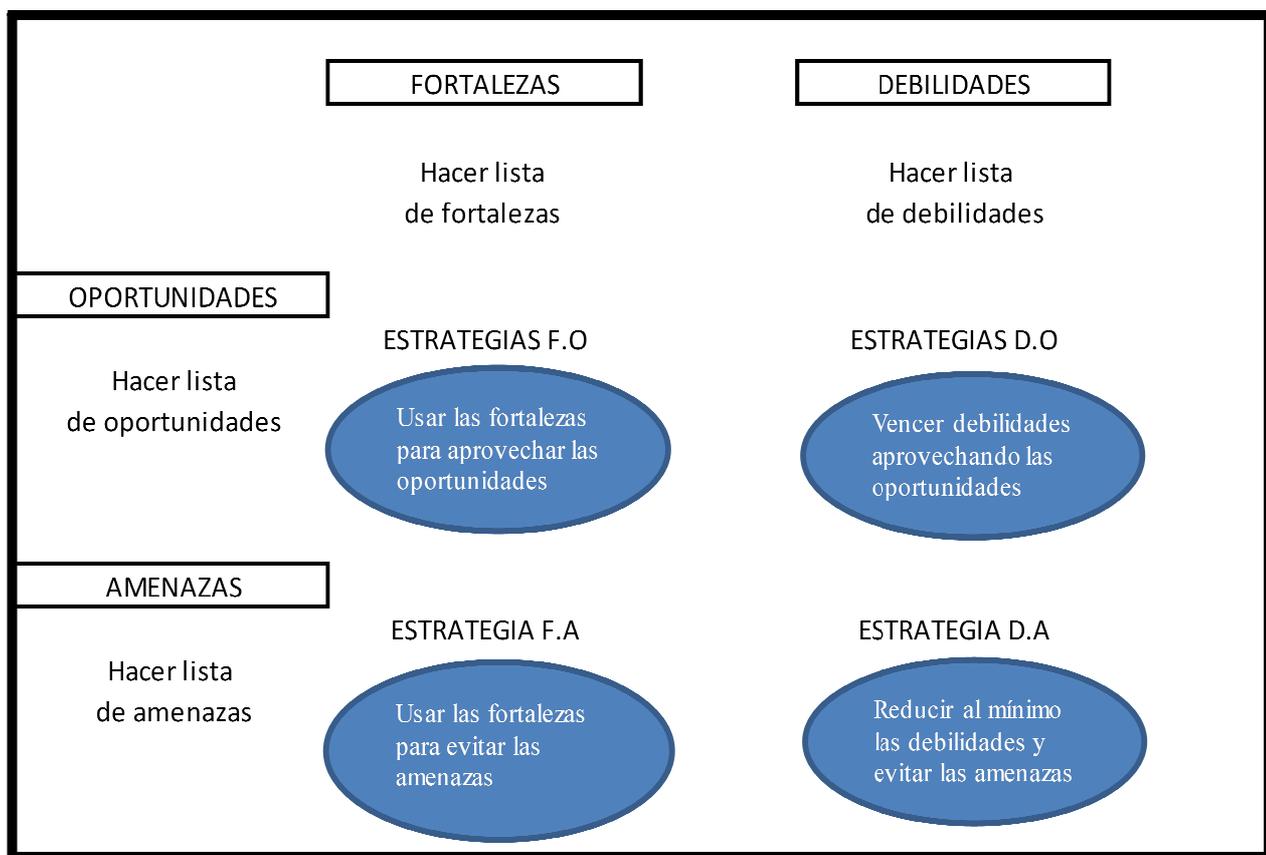


Gráfico N° 4
Gráfico de FODA Cruzado o Matriz Estrategias
Fuente: PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer

■ Procedimientos para su elaboración:

- ✓ Contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento de la empresa, competencia y técnicas de análisis matriciales.
- ✓ Hacer una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas claves.
- ✓ Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar la estrategia F.O. en la respectiva casilla.
- ✓ Comparar debilidades con oportunidades y registrar las estrategias D.O. obtenidas en la respectiva casilla.

- ✓ Comparar fortalezas con amenazas y registrar las estrategias F.A. obtenidas.
- ✓ Comparar debilidades y amenazas y registrar las estrategias D.A. resultantes.
- ✓ Establcer factores claves de la organización a nivel interno y externo para formular las estrategias alternativas.
- ✓ Informar los avances de formulación.¹⁹

1.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es un instrumento para formular estrategias la cual resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

1.5.3.1 Pasos para su elaboración:

1. Hacer una lista de factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Primero se debe anotar las fortalezas y después las debilidades. Se debe utilizar entre 10 a 20 factores internos en total.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); en la cual el total de todos los pesos deben sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1(irrelevante) y 4 (muy importante).

- 1 Es debilidad menor

¹⁹PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer, Op. Cit. p. 132.

- 2 Es debilidad mayor
 - 3 Es fuerza menor
 - 4 Es fuerza mayor
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente y de esta forma obtener una calificación ponderada.
 5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.²⁰

1.5.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Es el análisis cuantitativo de los factores externos, es decir, de las oportunidades y amenazas. Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

1.5.4.1 Pasos para su elaboración:

1. Hacer una lista de factores críticos externos de (10 a 20) incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la industria.
2. Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante), la suma de estos pesos deben ser 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 en la cual:
 - 4 Respuesta superior

²⁰ CONTRERAS, José, *La matriz EFI*, 14/05/2012 <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

- 3 Respuestas superior a la media
 - 2 Respuesta media
 - 1 Respuesta mala
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
 5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para obtener el total ponderado de las organizaciones en cuestión.

1.5.5 Modelo Kaizen

Kaizen significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización, tiene un enfoque humanista ya que se espera que todos participen. La filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida –sea nuestra vida en el trabajo, vida social o vida familiar- merece ser mejorada de manera constante.

Kaizen es una estrategia dirigida al consumidor, misma que comienza entendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas. Se supone que a la larga todas las actividades deben conducir a una mayor satisfacción del cliente.

El Kaizen se basa en detectar y eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor a la compañía.

El mensaje de la estrategia Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho

alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía. Este enfoque dice que no habrá progreso en una compañía si realizan todo un tiempo lo mismo.²¹

1.5.5.1 Elementos del Kaizen

- Trabajo en equipo
- Disciplina personal
- Moral mejorada
- Círculos de calidad
- Sugerencias para el mejoramiento.

1.5.6 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz da a conocer gráficamente en términos de porcentaje la participación de mercado y tasa de crecimiento de la industria. Además ayudara al análisis del portafolio de productos y servicios de la empresa que da como sumatoria de los centros de utilidades mediante un análisis de la posición relativa en la participación de mercado.

1.5.6.1 La matriz BCG se divide en cuatro cuadrantes que son:

- **Interrogantes.-** Ocupa un nivel mínimo en la participación de mercado pero compete en un mercado de gran crecimiento, se le conoce así debido, a que la empresa debe decidir si lo refuerza con una estrategia intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de producto o si cerrar el negocio.

²¹ BEAS, Estanislao, *Breve historia del Kaizen*, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>

- **Estrella.-** En este cuadrante representa las mejores oportunidades para crecer a largo plazo, además se puede lograr una adecuada rentabilidad de la empresa.

- **Vacas lecheras.-** Ocupa un porcentaje relativamente alto en el mercado pero compiten con industrias de crecimientos bajos. También se puede generar mucho utilidad ya que se lo puede asimilar como un producto estrella.

- **Perro.-** Cuenta con un bajo porcentaje de participación en la industria, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento. Por esta razón en muchos de los casos existen empresas que desean abandonar la actividad o los productos de esta etapa.²²

1.5.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Es una herramienta que está conformada por cuatro cuadrantes, los cuales permiten especificar si la empresa necesita de estrategias activas, conservadoras, defensivas o competitivas. Esta matriz está compuesta por ejes que representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Además a esta matriz se selecciona variables para cada dimensión y se les añade una calificación para cada valor numérico.

1.5.7.1 Pasos a construir:

1. A la fortaleza financiera y la fortaleza industrial se le debe asignar un valor numérico a cada variable que oscile entre (+1) el peor y (+6) el mejor. Para la

²² PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Op. Cit. p. 139

estabilidad ambiental y la ventaja competitiva asignaron un valor (-1) el mejor y (-6) el peor.

2. Se debe calcular un resultado promedio para fortaleza financiera, ventaja competitiva, fortaleza industrial y estabilidad ambiental. Se suma la clasificación de factor de cada dimensión y se divide para el número de variable incluida.
3. Marcar los resultados promedios de fortaleza financiera, ventaja competitiva, fortaleza industrial y estabilidad ambiental en el eje correspondiente de la matriz.
4. Sumar los resultados sobre el eje “X” (horizontal) y marcar el punto resultante “X”. Sumar los resultados sobre el eje “Y” (vertical) y marcar el punto resultante “Y”.
5. Como último paso dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz pasando por el punto de intersección. De esta forma conoceremos el tipo de estrategia para la empresa.²³

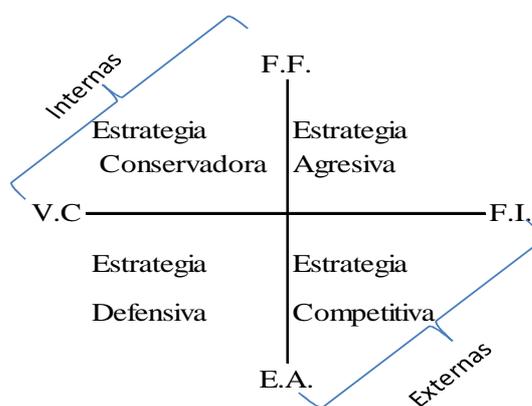


Grafico N° 5
Gráfico del vector direccional de la Matriz PEYEA
Fuente: Las autoras

²³ CONTRERAS, José, *Matriz de posición estratégica y evaluación de acción*, 15/05/2012
<http://www.josecontreras.net/direstr/cap82d.htm>

1.6 Formulación de la estrategia

Para llevar a cabo la formulación de la estrategia es necesario realizar previamente un análisis del entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en el periodo considerado, y un análisis interno, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades. Si las empresas funcionan en varios países es necesario que hagan un análisis externo de cada uno. En un mundo de mercados globalizados es importante realizar un análisis del entorno internacional, no solo para las empresas internacionales sino también para aquellas que operan en un solo país.

En el análisis del entorno se puede considerar los siguientes espacios geográficos: global, continental o regional, nacional, provincial y local.²⁴

Para la formulación de la estrategia se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

La formulación de la estrategia implica:

- Hacer un análisis de situación: interno y externo.

- Desarrollar sus declaraciones de Visión, Misión, objetivos corporativos totales y de los objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio.

- Estos objetivos deben, teniendo en cuenta el análisis de situación, sugerir un plan estratégico.²⁵

²⁴FRANCÉS, Antonio, Op. Cit. p. 67, 68

²⁵*Formulación e implantación de una estrategia*,
<http://www.mitecnologico.com/Main/FormulacionEImplantacionDeUnaEstrategia>

14/05/2012,

1.7 Desarrollo de la estrategia

Para desarrollar una estrategia debe ser de acuerdo a las necesidades de una organización, es esencial tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias. Se deben tomar en cuenta los factores cuantitativos, cualitativos, organizacionales y los relativos al poder y al comportamiento, ya que estos son los que el éxito de una estrategia en una situación específica.

1.8 Control y evaluación de la estrategia

La evaluación y el control determinan si la estrategia elegida está alcanzando los objetivos de la organización. Las actividades fundamentales de la evaluación y del control de la estrategia son: el repaso de los factores internos y externos siendo la base para las estrategias actuales, el funcionamiento que mide, y la toma de acciones correctivas.

La evaluación de las estrategias consiste en la retroalimentación oportuna y adecuada. Debe ser adecuada ya que se debe controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. La alta gerencia es encargada de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles.

Con una buena evaluación estratégica se garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El proceso de Evaluación de Estrategias

- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias;

- Medición del desempeño organizativo

- Realización de acciones correctivas

Con estos pasos lo que se busca es reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera que se pueda corregir las desviaciones, caso contrario podría ser muy tarde.

1.9 Como hacer de la estrategia un proceso continuo

Dado que nunca había existido un proceso para gestionar la estrategia, cada organización desarrollo su propia forma de enfocarlo. Y al ponerlo en práctica aparecieron tres cuestiones importantes:

Primero: Las organizaciones comenzaron a vincular la estrategia con el proceso presupuestario. Las empresas se dieron cuenta de que necesitan dos tipos de presupuestos: un estratégico y un operativo.

Segundo: Consiste en la introducción de una sencilla reunión directiva para revisar la estrategia. Aquí es importante que haya una comunicación abierta para todos los integrantes de la organización, con lo cual se facilitaba a los colaboradores el conocimiento necesario para que ejerzan su trabajo.

Tercero: Se tiene que desarrollar un proceso para aprender y adaptar la estrategia. En cada empresa aparecen constantemente ideas y nuevos aprendizajes desde dentro de la organización. Los directivos utilizaban estas ideas y conocimientos que se generaban en su propia organización para adaptar sus estrategias en cada momento.

Con la información estratégica actualizada en el nivel de división, las unidades de negocio formulaban sus planes y establecían sus objetivos para el siguiente año, incluyendo decisiones sobre iniciativas y asignación de capital. Estos planes proporcionaban la base para los resultados pronosticados del siguiente año.

Para que la estrategia tenga un proceso continuo los directivos deben preguntarse: ¿Qué deben seguir haciendo? ¿Qué deben dejar de hacer? De manera que cuenten con nuevas oportunidades y condiciones competitivas.

El nuevo proceso de gobernabilidad se centraba en el aprendizaje y en la solución de los problemas en equipo, es por ello que, cuando los directivos realizaban reuniones de revisión miraban hacia el futuro, explorando la manera de aplicar la estrategia más eficazmente y los cambios que deberían hacerse, en base a lo aprendido del pasado. Y de esta manera la estrategia se transformaba en un proceso continuo.

1.10 Perspectivas del CMI

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Desarrollo y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podemos continuar mejorando creando valor?
Interna del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué se debe destacar o sobresalir?
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo nos ven los clientes?
Financiera:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué les parecemos a los accionistas?

Grafico N° 6
Perspectivas del CMI
Fuente: Las autoras

Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, indicadores previsionales e históricos, perspectivas internas y externas.

1.10.1 Perspectiva clientes

Esta perspectiva permite medir las relaciones que se tiene con los clientes y las expectativas que estos tienen acerca del negocio. Además aquí se tiene presente los principales elementos que generan valor a los clientes para poder trabajar en ellos y lograr la satisfacerlos.

Dentro de esta perspectiva también se identifica los segmentos de clientes y de mercado en la cual la empresa desea competir, estos segmentos seleccionados representan las fuentes de ingreso de los objetivos financieros de una empresa. Esta perspectiva permite que se equipen los indicadores claves sobre los clientes - satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad –de los segmentos de clientes y mercados que han sido seleccionados. Esta perspectiva ayuda identificar y medir de forma clara el valor añadido que se entregara a dichos clientes y mercados.

El valor añadido que se va a dar será la clave para desarrollar los objetivos e indicadores de esta perspectiva.

En este sentido las empresas no solo deben aspirar satisfacer y agradar a los clientes, sino deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Se debe tener mucho cuidado al momento de plantear objetivos ya que generalmente las empresas que intentan ser todo para todo terminan siendo nada para nadie.²⁶

1.10.1.1 Segmentación del mercado

La segmentación es una de las herramientas de mercadotecnia que permite realizar un análisis del mercado de forma efectiva, y que puede definirse como la división de un universo en grupos que tienen gustos y preferencias parecidos. Con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada que permita satisfacer de forma efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la organización.²⁷

Para la segmentación se debe tener presente que los clientes existentes y potenciales no son iguales ya que tienen gustos y preferencias diferentes, y tiene diversas formas de valorar los atributos de productos y servicios. Algunos aspectos a considerar al momento de segmentar son:

²⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David, Op. Cit, p. 76, 77

²⁷ FERNÁNDEZ VALIÑAS, Ricardo, *Segmentación de mercados*, 2da Edición, Editorial ECAPSA, México 2001, p. 12

✓ Precio	✓ Imagen
✓ Calidad	✓ Prestigio
✓ Funcionalidad	✓ Relaciones y servicio

Tabla N° 3
Aspectos para segmentar un mercado
Fuente: Las autoras

De esta manera la estrategia de la empresa va a estar en función de los segmentos seleccionados a los cuales se quiera plantear objetivos.

El querer satisfacer todas las preferencias y gustos que tienen los clientes, se puede correr el riesgo de no hacer nada bien para nadie. La estrategia no es simplemente saber o elegir que hacer sino implica también elegir lo que no hay que hacer.

Los objetivos y medidas para los segmentos se dan siempre y cuando se haya identificado y seleccionado el mismo.²⁸

1.10.1.1.1 Técnicas de segmentación

El proceso de división del mercado se lo puede llevar a cabo mediante diversos procedimientos, dentro de los cuales se puede distinguir dos grandes tipos:

- **La primera segmentación a priori.**- La cual para dividir al mercado parte de una serie de criterios preestablecidos. Cuando una división de mercado es

²⁸ Universidad de Cantabria, 16/05/2012, http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/direccion-comercial/Tema3_Segmentacion.pdf

basada en criterios preestablecidos no garantiza una buena segmentación del mercado.

- **Segmentación denominada óptima.**- No parte de grupos predeterminados, y determinan los criterios que dan lugar a segmentos más homogéneos en sí y más heterogéneos entre sí, proporcionando la mejor explicación posible del comportamiento analizado (De aquí se desglosan las técnicas de segmentación propiamente dicha y de tipología).

La elección de cualquiera de estos dos métodos va a depender del objetivo del investigador. Si lo que busca es describir a los perfiles se deberán utilizar técnicas de discriminación a priori, pero si lo que intenta es determinar los segmentos, se deberá utilizar técnicas de clasificación que se engloban dentro de los diseños de optimización.

Una vez que se ha definido a la segmentación a priori y óptima, es necesario diferenciar dentro de los diseños de optimización, los segmentos propiamente dicha y la tipología.

- En los segmentos propiamente dicha, se trata de explicar uno o más comportamientos, en función de las características del grupo identificado. El resultado es la división de toda la población objeto del estudio en subgrupos.
- En los segmentos de tipología, la formación de grupos se basa en homogeneidad o similitud interna de los individuos que los conforman, estos no tienen referencia a uno o más comportamientos a explicar. Este describe de forma global a la población objeto de estudio.²⁹

²⁹TAYALA, Águeda y otros, *Principios de marketing*, 3^{ra}. Edición, Editorial ESIC, Madrid - España 2008, p. 375

1.10.1.1.2 Segmentación eficaz

Si bien es cierto hay muchas formas de segmentar un mercado, pero no todas son eficaces. Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- **Medibles.-** Existen ciertas variables de segmentación que son difíciles medir, pero lo que si puede medir es el tamaño, el poder de compra y los perfiles de los segmentos.
- **Accesibles.-** Hace referencia a que se pueda llegar y servir eficazmente a los segmentos de mercado.
- **Sustanciales.-** Indica que los segmentos a los cuales se vaya a servir deben ser grandes o rentables para que valga la pena.
- **Diferenciales.-** (Segmentos distintos) Indica que los segmentos se pueden distinguir conceptualmente y pueden responder de manera diferente a los diversos elementos y programas de la mezcla de marketing.
- **Susceptibles de acción.-** Se debe conocer cuando es posible diseñar programas eficaces para atraer y servir a los segmentos. Ejemplo, en una aerolínea que tenga un segmento con poca gente resulta inútil realizar un programa de marketing.³⁰

1.10.1.1.3 Cuota del mercado

Cuando las empresas persuaden a una parte del segmento del mercado a que consuman sus productos o den uso a sus servicios, obtienen un porcentaje de la demanda. En términos de mercado, se denomina como cuota del mercado, que hace

³⁰KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de marketing*, 6^{ta}. Edición, Editorial Pearson, México 2003, p. 254

referencia no solo a los consumidores que adquieren el producto/servicio, sino a la parte de la demanda que pertenece a una empresa.

1.10.1.1.4 Incremento de clientes

El incremento de clientes supone la incorporación de unos y la pérdida de otros. Todo dependerá de la empresa ya que esta valorará que es lo que más conviene. Por ejemplo:

- Fabrica pantalones ↔ pero tiene poca clientela

- Tiene la posibilidad de fabricar solo blusas ↔ en la cual existe gran cantidad de clientela.

En este sentido la empresa tendrá que elegir, si bien se queda con los clientes antiguos y pocos, o sí decide cambiar sus productos en la cual tiene un mayor número de clientes y mayor rentabilidad posible.³¹

Una de las maneras de captar nuevos clientes es realizar gran publicidad ya sea por medio del marketing en revistas, televisión, radio, entre otros.

El incremento de clientes puede medirse mediante el número de clientes registrados o las ventas totales a los nuevos clientes.

³¹ OLMEDO, José, *Manual del director comercial*, Edición Gestión 2000, España 2002, p. 113

1.10.1.2 Importancia en la atención al cliente

Se basa en que el cliente está dispuesto consumir y gastar y lo hará en el local que mejor lo atienda. Si una empresa no tiene presente el nivel de satisfacción de sus clientes, para cuando se dé cuenta puede ser muy tarde, ya que los clientes son muy cambiantes. Lo que resulta más complicado es que los clientes contaran sus males experiencias a sus amigos y se creará un sistema de “boca a boca” pero negativo, en muchas ocasiones cambiar esta percepción requiere de mucho tiempo. En cambio cuando un cliente tiene una buena experiencia de un determinado local contara su experiencia a sus amigos y atraerá a más clientes, lo que resulta favorable ya que incentivara e iniciara un sistema de nuevos clientes potenciales.

Se deben tener presente que tanto los clientes nuevos como los antiguos aportan al futuro éxito de la empresa y si no son atendidos como se merecen estos clientes se irán.³²

1.10.1.2.1 Satisfacción de clientes

Si una empresa logra la satisfacción de los clientes, lograra incrementar la retención y a su vez también un incremento de los mismos. El acertar con la satisfacción del cliente no es suficiente para lograr su fidelidad, retención y rentabilidad; lo que se debe hacer es superar las expectativas de los clientes y solo así se lograra que su conducta de compra sea repetitiva.

Resulta complicado que las empresas cuenten con clientes proactivos que les proporcionen un feedback sobre la actuación. Es por ello que deben recurrir a otras

³²MARINO, Wilson, *La importancia de una adecuada atención al cliente*, 10/05/2012, http://www.banco-solidario.com/articulo_41_importancia_atencion_cliente.php

formas que le permitan conocer sobre la satisfacción del cliente, las formas más viables serian mediante: correo electrónico, telefónicamente y entrevistas personales. Estas formas de obtener información pueden resultar un tanto costosas pero vale la pena ya que se obtienen buenas ideas y resultados.

Cuando un cliente está satisfecho por el servicio recibido va a ayudar de mucho en la empresa ya que ayudara hacer publicidad de boca a boca, lo cual resulta benéfico para la empresa porque va a incrementar sus clientes.

1.10.1.2.1.1 Consideraciones en el uso de Customer Relationship Management (Manejo de Relación con los clientes)

La administración de relación con los clientes consiste en software y herramientas analíticas que reúnen la información individual de los clientes provenientes de todas las fuentes, las cuales son analizadas para posteriormente, con los resultados obtenidos, crear relaciones más sólidas con los clientes.

Se debe saber que el contar con bastante información de los clientes no siempre es lo más relevante, sino lo importante es el seguimiento que se le dé, de manera que permita a los directivos integrar la información que la compañía ya posee.

Cada vez que los clientes tengan relaciones con los miembros de la organización, se podrá obtener información (ejemplo: visitas a sitios web, compras, etc.).

La dificultad con la que se encuentran la mayoría de los empresarios es que la información de sus clientes se encuentra dispersa por toda la organización. Es por ello que lo que busca el Customer Relationship Management es integrar todo lo que los equipos de venta, servicio y marketing conocen acerca de cada cliente, con lo

cual se podrá: determinar el valor individual de cada uno, identificar aquellos que son más provechosos dirigirse, y adecuar sus productos e interacciones a cada uno.

Es utilizado para localizar a los clientes más valiosos, y poder dirigirse a ellos con mayor eficacia, efectuar ventas cruzadas y para desarrollar ofertas a la medida de las necesidades específicas de los clientes.³³

1.10.1.2.2 Rentabilidad de los clientes

Las empresas lo que buscan no solo es clientes satisfechos y felices, sino que buscan y necesitan clientes que sean rentables. Por ejemplo, de nada sirve tener gran cantidad de clientes satisfechos y felices, si gran parte de estos clientes están adeudando a la empresa.

Cuando una empresa posee clientes antiguos que no están aportando a la rentabilidad, es probable que requiera de alguna acción explícita para convertirlos en activos y si por el contrario siguen sin aportar a la rentabilidad es recomendable desecharlos. Si la empresa cuenta con clientes nuevos y que en la actualidad no son rentables, aun son valiosos debido a su potencial crecimiento.

Es aconsejable que las empresas tengan presente que:

- A los clientes de segmentos seleccionados que son rentables se los cuide de manera que se los pueda retener y a los que no son rentables, busque la forma de transformarlos.

³³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Op. Cit.*, p. 175,176.

- Y, a los clientes de segmentos no seleccionados que son rentables se trate de analizar su viabilidad; y aquellos que no son rentables sean eliminados para que no sigan consumiendo recursos de la empresa.

Clientes	Rentable	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Tabla N° 4
Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente
Fuente: Robert Kaplan y David Norton

1.10.2 Perspectiva interna

En esta perspectiva se identifican los procesos más críticos a la hora de obtener objetivos del empresario y clientes; al identificar los procesos claves de la organización se debe trabajar en los mismos para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes. En las empresas generalmente plantean los objetivos e indicadores para esta perspectiva luego de haber planteado para la perspectiva financiera y del cliente.

Es recomendable que los directivos de una empresa definan una completa cadena de valor de los procesos internos. Un modelo genérico de cadena de valor tiene tres procesos: innovación, operativa y de postventas.

1.10.2.1 Objetivos personales y de equipo

Los objetivos personales son aquellos que pertenecen a las necesidades individuales, mientras que los objetivos de equipo son llevados por un conjunto de personas. Naturalmente, los objetivos personales deben coincidir con los objetivos del equipo.

En cuanto a los objetivos personales, se dice que estos deben estar alineados a los objetivos de la organización y se deben llevar a cabo de la mejor manera. Los objetivos individuales establecidos dentro de un marco del cuadro de mando integral deberían ser plurifuncionales, a largo plazo y estratégicos.

De igual forma los objetivos del equipo están relacionados con las metas departamentales y de la organización. Cuando un equipo tiene objetivos que cumplir para bien de la empresa, para que estos se lleven a cabo de la mejor manera deben dar prioridades, es decir, deben hacer aquello que se relacione con la mejora de los indicadores. Los miembros de un equipo deben coordinar todas las actividades a ejecutarse, con el fin de que los objetivos de equipo se cumplan.³⁴

1.10.2.2 Administración de Recursos Humanos

Significa conquistar y mantener a las personas en una organización, trabajando y poniendo el máximo esfuerzo en cada una de las actividades encomendadas, con una actitud positiva y favorable.

La administración de recursos humanos también consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, igualmente la organización representa el medio que permite a sus colaboradores alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Actualmente las técnicas para seleccionar al personal deben ser más personalizadas y mejoradas, de manera que se pueda determinar los requerimientos de los recursos

³⁴ KAPLAN, Robert y NORTON David, Op. Cit. p. 255

humanos establecidos por cada institución. Para una buena selección del personal se debe tomar en cuenta la potencialidad física y mental de cada uno, y una de las técnicas más utilizadas puede ser: la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.³⁵

1.10.2.3 Cadena de valor del proceso interno

La cadena de valor del proceso interno se lo puede detallar de la siguiente manera:

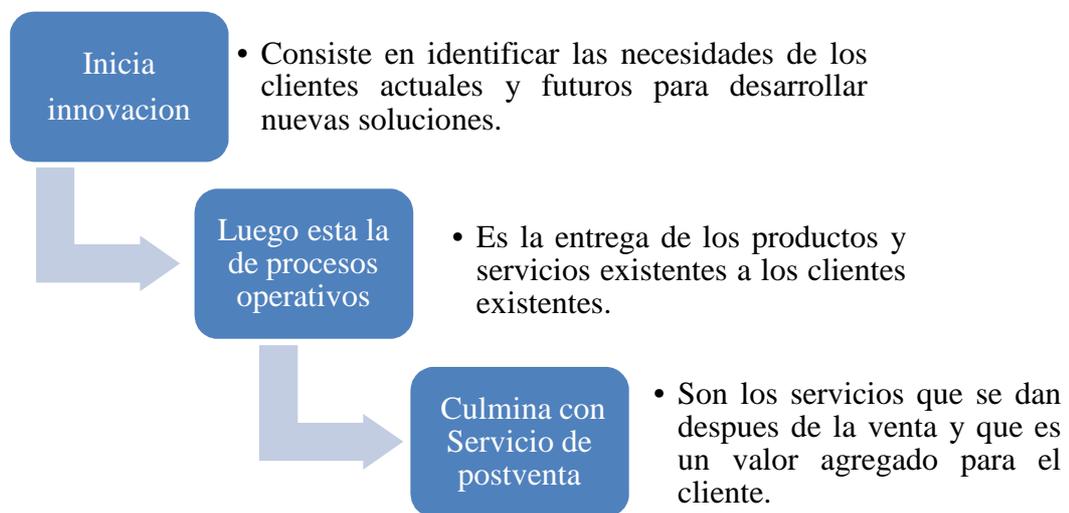


Gráfico N° 7
Modelo genérico de la cadena de valor dentro de la perspectiva interna.
Fuente: Las autoras

1.10.2.3.1 Innovación dentro de una empresa

Hace referencia a que las empresas que compite en sectores tecnológicos deben estar al día con los avances de los mismos, y de esta manera ofrecer nuevos servicios y productos a sus clientes, caso contrario la competencia los ganara. Las empresas

³⁵PINALES, Kelbin y otros, *Administración de recursos humanos*, 20/05/2012, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-htm>.

deben tener presente que la mejora continua de los procesos es la máxima importancia para un éxito a largo plazo.³⁶

La innovación no solo se refiere a los avances tecnológicos sino también a la estructura e imagen de la planta. De nada sirve ser pioneros en tecnología si el lugar donde se ofrece el producto o servicio no es el adecuado, por ejemplo: en una industria de lácteos que tenga tecnología de última generación es bueno, pero si su planta esta vieja, no está pintada o sus departamentos no están bien distribuidos de nada servirá su tecnología ya que darán una mala imagen a sus clientes.

1.10.2.3.2 Operaciones en una empresa

El proceso de operaciones es el centro del sistema de medición de desempeño en la mayoría de las empresas. Las operaciones en una empresa consisten en crear y entregar productos y/o servicios a los clientes. La excelencia de operaciones junto con la reducción de costes en los procesos de fabricación y la prestación de servicios sigue siendo uno de los objetivos más importantes. Sin embargo, la excelencia en operaciones puede que no sea el componente más decisivo dentro de la cadena del valor del proceso interno, pero esto no quiere decir que se lo tenga que descuidar.³⁷

En su mayoría las operaciones en una empresa tienden a ser repetitivas, por lo que resulta fácil el control y mejora de la recepción, procesado de los pedidos del cliente y los procesos de venta, producción y entrega. Lo cual resulta benéfico porque se podrían evitar posibles cuellos de botella en cualquiera de estas rutinas.

Si una empresa tiene todo el personal y las maquinas ocupadas, no indica que se esté aprovechando en un 100% ya que en ocasiones se puede estar produciendo existencias

³⁶ KAPLAN, Robert y NORTON David, Op. Cit. p.111

³⁷ KAPLAN, Robert y NORTON David, Op. Cit. p. 118, 119

que no están relacionados con los pedidos, y se puede estar descuidando la producción de los productos que si tienen acogida.

1.10.2.3.3 Servicio de posventa

Para dar un servicio de posventa adecuado la empresa tiene que saber qué es lo que el cliente valora más, en algunos casos el servicio de posventa se ha visto reflejado en: las garantías, reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, cambios, procesamiento de pagos, proceso de facturación y cobro. Cuando las empresas dan un servicio de posventa deben cerciorarse de que sean rápidos, fiables y permanentes, caso contrario este servicio puede ser en vano. Otra forma de dar un servicio de posventa, es llamar a preguntar si le han atendido bien, si está conforme, si el producto supera sus expectativas, en fin preguntar cosas que sirven de ayuda en un futuro para mejorar y dar un mejor servicio a los clientes.³⁸

En muchas ocasiones los clientes se sienten sorprendidos y atraídos por las empresas que ofrecen estos servicios de posventa.

1.10.2.4 Procesos críticos internos de negocio

Dentro de las organizaciones pueden existir diversos procesos internos críticos estos van a depender de lo que los directivos planteen. Pero entre los que se han considerados como relevantes están: gestión de la marca, liderazgo en innovación y moda, líder en aprovisionamiento, disponibilidad de mercancías y experiencia de compra perfecta. Trabajar en cada uno de estos indicadores ayudara a que la empresa alcance sus propósitos.³⁹

³⁸ KAPLAN, Robert y NORTON David, Op.Cit. p. 120, 121

³⁹ KAPLAN, Robert y NORTON David, Op.Cit. p. 122

1.10.2.4.1 Gestión de la marca

Para gestionar la marca se cuenta con subobjetivos. El primero consiste en que debe haber una definición del concepto de marca, es decir, convertir a la marca para que sea dominante en todo el territorio nacional. Como segundo está el dominio de la categoría, que básicamente consiste en seguir con el crecimiento de un producto determinado, como la categoría dominante dentro de la variedad de productos que ofrece. Posterior a este, está la estrategia de posicionamiento, que hace referencia a expandir la imagen de la marca para que, pase de marca selecta de éxito a una marca madura que el cliente define con claridad, es decir lo que se busca aquí es crear un mapa mental de la marca de la empresa. Y por último se encuentra la definición del concepto de tienda, en la cual lo que se hace es desarrollar un programa de éxito de marketing y surtido de mercancía.

Pero para que estos subobjetivos se lleven a cabo se debe contar con los siguientes indicadores: cuota de mercado en las categorías seleccionadas, reconocimiento de la marca y cuentas nuevas abiertas para cada año. Si estos indicadores son bien manejados, reflejarán el éxito de la empresa.

1.10.2.4.2 Ser líderes en innovación y desarrollo

En su mayoría las empresas que ofrecen productos con las mismas características todo un tiempo son las que más expensas están a un fracaso. Pues los clientes son cambiantes y si no se les entrega un producto o servicio innovado o con un valor agregado, les dará igual comprar en cualquier local.

La innovación de los productos va de la mano con la moda, cada vez que la empresa sea pionera en innovar un producto o servicio, sacara ventaja ante sus competidores ya que el que pega primero pega más fuerte. De allí la importancia de que la empresa

constantemente investigue sobre los gustos y preferencias de los clientes para ser la primera que desarrolle productos con nuevas características o funcionalidades.

1.10.2.4.3 Líder en aprovisionamiento

El ser líder en aprovisionamiento implica producir y entregar los volúmenes deseados y una variedad de mercancía de alta calidad, y, si estos dependen de los proveedores se debe recalcar la importancia de desarrollar y gestionar la base de dichos proveedores. De igual forma sucede con los servicios, se debe buscar ser la primera empresa en suministrar un determinado servicio. El cuadro de mando en estos casos permite medir el porcentaje de algunas devoluciones relacionadas con la calidad y permite seguir la pista a dichas devoluciones hasta llegar a los vendedores individuales, de manera que los desperfectos sean solucionados.

Existe un segundo indicador para ser líder en aprovisionamiento, este es el que procede de un cuadro de mando de sobre los vendedores, los cuales evalúan a los proveedores acerca de la calidad, precio, plazos de entrega.

1.10.2.4.4 Disponibilidad de mercancías

Hace referencia a que se debe existir la mercadería suficiente para cubrir la demanda. El contar con mercadería implica que se tenga en diferentes modelos, tamaños, etc., de manera que esté a disposición del cliente cuando lo requiera. Si una empresa no cuenta con la mercadería, corre el riesgo de que sus clientes vayan a comprar a la competencia.

1.10.2.4.5 Experiencia de compra perfecta

La experiencia de compra perfecta se ve reflejada en la disponibilidad de mercancía y el servicio que se presta a los clientes. La dimensión de la experiencia de compra perfecta se lo puede obtener mediante seis elementos:

- 1) El local debe tener un aspecto sensacional y dar una imagen de moda.
- 2) Se debe contar con personal de buena presencia y que reflejen un buen semblante.
- 3) Debe existir una comunicación clara de las ventas especiales.
- 4) El personal debe conocer del producto o servicio que se ofrece.
- 5) El personal que atiende a los clientes, debe tratarlos por su nombre; lo cual dará la impresión de que es un cliente importante.
- 6) Se debe dar un agradecimiento sincero y una invitación para que vuelvan pronto.

Cuando se haya cumplido con estos elementos se puede tener la seguridad de que el cliente tuvo una buena experiencia en la compra.

1.10.2.5 Análisis de la empresa Familiar

Por empresa familiar se puede decir que es aquella que esta compuesta por familias o vinculos familiares. Resulta evidente que en su mayoría los miembros de la familia tomen las decisiones ya sea porque tienen mayor numero de acciones o por los altos cargos que posean. El hecho que sea una empresa familiar no implica que no haya un

control de las operaciones encomendadas a cada miembro de la familia, pues de ellos va a depender el futuro de la empresa, y si las actividades no están siendo bien manejadas en un futuro no muy lejano puede ocasionar problemas e incluso puede llevar a la quiebra de la empresa.

Las empresas familiares tienen que saber cómo evaluar las dinámicas que rigen las conductas del fundador, la familia y la empresa. Para lo cual requieren desarrollar habilidades que permitan resolver dificultades que plantean esas dinámicas, y generar estrategias para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el control y poder dentro de la misma. Dentro de las firmas familiares se puede encontrar ventajas y desventajas.

■ Ventajas

- ✓ Compromiso
- ✓ Conocimiento
- ✓ Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y dinero
- ✓ Planeamiento a largo plazo
- ✓ Cultura estable
- ✓ Rapidez en la toma de decisiones
- ✓ Confiabilidad y orgullo

■ Desventajas

- ✓ Rigidez
- ✓ Desafíos comerciales
 - Modernización de las técnicas obsoletas
 - Manejo de las transacciones
 - Incremento de capital
- ✓ Sucesión
- ✓ Conflictos emocionales
- ✓ Liderazgo y legitimidad

Es importante tener presente los sistemas familiares y los empresariales, ya que es un método útil para analizar la relación entre la familia y la empresa.

Base emocional	<ul style="list-style-type: none">• Son profundos lazos afectivos que pueden ser positivos o negativos.
Conducta subconsciente	<ul style="list-style-type: none">• Hace referencia a quien tiene más poder, por ejemplo: un padre tiene más dominio sobre el hijo.
Introversión	<ul style="list-style-type: none">• Indica que se deben cultivar los altos valores sobre la lealtad, protección y educación de los miembros
Minimizar el cambio	<ul style="list-style-type: none">• Existe una estructura conservadora.

Gráfico N° 8
Sistemas Familiares
Fuente: Las autoras

Base laboral	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de las tareas a cambio de una remuneración.
Conducta consciente	<ul style="list-style-type: none">• La conducta está conscientemente determinada.
Extraversión	<ul style="list-style-type: none">• Enfatiza el mundo exterior y se enfoca en el rendimiento y los resultados, es decir, la competencia y productividad de sus miembros.
Aprovechamiento del cambio	<ul style="list-style-type: none">• Promueven el cambio en vez de minimizarlo con el fin de asegurar la supervivencia de la empresa.

Gráfico N° 9
Sistemas Empresariales
Fuente: Las autoras

1.10.2.5.1 Colaboradores de la empresa familiar

Generalmente los empleados que tienen éxito en una empresa son los que tienen un buen perfil psicológico que les permite adaptarse en cualquier ambiente de trabajo. Sin embargo, los empleados claves no están dispuestos a quedarse en la empresa, es por ello que los jefes les ofrecen incentivos financieros incluyendo acciones u otra alternativa de participación. Cuando les dan acciones, éstas no tienen derecho a voto y son restringidas a ser transferidos. En suma, cuando la empresa tiene empleados que no tienen vínculos familiares y son importantes, tratará de retenerlos al precio que sea.⁴⁰

1.10.3 Perspectiva financiera

Esta perspectiva se centra en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. Aquí los objetivos son considerados como el resultado de las acciones que se han desarrollado con anterioridad en la empresa. Los objetivos financieros que se planteen servirán de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas, donde cada una de las medidas seleccionadas deberá formar parte de un eslabón de relaciones causa – efecto que culmina en la mejora de la situación financiera.⁴¹

1.10.3.1 Vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden ampliarse de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios recomienda varias estrategias diferentes que pueden seguir las unidades de negocio, en este documento se identifican tres fases: Crecimiento, sostenimiento y cosecha.

⁴⁰ LEACH, Peter, *La empresa familiar*, Editorial Granica, España 1999, p. 21, 22, 24, 83

⁴¹ KAPLAN, Robert y NORTON David, Op.Cit. p. 60

■ **Crecimiento**

La fase de crecimiento se encuentra en la etapa más temprana del ciclo de vida, es por ello que los objetivos financieros enfatizaran el crecimiento de las ventas en nuevos mercados, a nuevos cliente y regiones seleccionadas a las cuales se dirige con nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos considerables en el desarrollo de los productos y de los procesos, capacidad de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Generalmente los negocios en esta fase pueden operar con flujos de caja negativos y con muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. En este sentido las inversiones que se hacen a futuro pueden consumir más dinero del que se genera, debido a la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes.

■ **Sostenimiento**

Probablemente la mayoría de negocios se encuentran dentro de esta fase, en la cual siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige altos rendimientos sobre el capital invertido. En esta fase se pretende que las empresas mantengan su cuota de mercado y si es que pueden incrementar lo hagan de año en año.

Los proyectos de inversión dentro de esta fase están enfocados a solucionar los cuellos de botella, a ampliar la capacidad y realzar la mejora continua, más no están dirigidos al crecimiento.

La mayoría de negocios en esta fase utilizaran objetivos financieros tradicionales que están relacionados con la rentabilidad como son: los ingresos contables, beneficios de exportación y el margen bruto.

Lo que se pretende en esta etapa es obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

■ Cosecha

Cuando las empresas han llegado a una fase de madurez lo que pretenden es cosechar sus inversiones realizadas en las dos etapas anteriores. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la corporación. Cualquier inversión que se haga ha de tener unos retornos de dineros seguros e inmediatos. Los indicadores financieros tales como el rendimiento sobre inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación no son tan importantes ya que en estas unidades de negocio ya se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, si no aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la organización, procedente de las inversiones hechas en el pasado.

Es importante que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio sean revisados periódicamente, por lo menos una vez al año. De esta forma se conocerá los cambios que se den en las distintas fases por ejemplo: Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede transformar un servicio o un producto maduro en uno con gran potencial de crecimiento.

1.10.3.2 Crecimiento en los ingresos

Para que una empresa sea sostenible y sustentable en el tiempo requiere del crecimiento de sus ingresos, los medios más comunes para poder lograrlo son: la diversificación de productos y servicios y mediante la consecución de nuevos clientes.

1.10.3.2.1 Diversificación de nuevos productos y servicios

Una de las formas mediante la cual la empresa puede incrementar sus ingresos es ofertando gran diversidad de productos y servicios. Cuando una empresa posee productos que han bajado su nivel de ventas, lo que debería hacer es innovarlo o darle un valor agregado, de manera que sea atractivo para los clientes. Y si por el contrario estos bienes no dan una respuesta positiva lo que se debería hacer es buscar nuevos proveedores con nuevos productos en diversas gamas.

Lo que se pretende es que el nuevo producto o su extensión sea una mejora espectacular sobre las ofertas existentes, con el objetivo que capture nuevos mercados y clientes, y no se limite a reemplazar las ventas de los productos más antiguos.

1.10.3.2.2 Conseguir nuevos clientes y mercados

El lograr obtener nuevos clientes y mercados es también una de las maneras de incrementar los ingresos de la empresa. Para conseguir nuevos clientes lo que se debería hacer es convencer de que los productos o servicios ofertados son de buena calidad. De igual manera para poder llegar a otros mercados o regiones geográficas sería recomendable hacer una publicidad intensa de los bienes o servicios que se está ofertando, en este sentido, lo que se pretende es siempre ser la primera empresa que este en la mente de los clientes.

El capturar nuevos clientes y mercados debe ser como una obligación de todo el personal, para ello es fundamental conocer las costumbres y culturas de cada región o zona, pues esto nos permitirá ofrecer productos y/o servicios que estén acorde a sus gustos.

1.10.3.3 Reducción de costes/mejora de la productividad

Hace referencia a los esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

1.10.3.3.1 Aprovechamiento de los canales óptimos

Si bien es cierto las empresas tienen diversos canales o formas de llegar a los clientes, esto no es lo primordial, sino lo adecuado sería el provecho que saque de cada uno de ellos. Por ejemplo, hace algún tiempo atrás los proveedores tenían que viajar de una ciudad a otra, hoy en día ya no es necesario ya que hay otras formas de llegar a un acuerdo, uno de ellos es el internet (correo electrónico). En este ejemplo se puede apreciar la reducción de costes que tiene la empresa y la productividad que obtiene al utilizar canales electrónicos.

1.10.3.3.2 Minimizar gastos de explotación

Cuando las empresas tratan de reducir sus gastos de explotación deben cerciorarse de que esta reducción no interfiera en la consecución de objetivos de servicio al cliente y procesos internos.

Muchas empresas se centran en reducir sus gastos, pero lo ideal sería que no se limiten a reducir el gasto y suministro de estos recursos, sino aumentar su eficacia, es decir, tratar de conseguir más ventas, clientes, transacciones, más productos nuevos, mejores procesos, de igual forma lograr una eficiencia del trabajo realizado por estos recursos. Para conocer los gastos de explotación, se puede hacer una comparación entre los resultados obtenidos y los recursos consumidos.

1.10.4 Perspectiva de aprendizaje

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las demás perspectivas y son los inductores para conseguir resultados excelentes en las anteriores perspectivas.⁴²

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, no solo en áreas tradicionales (nuevos equipos, investigación, desarrollo de productos nuevos) sino que las organizaciones también deben invertir en infraestructura (personal, sistemas, procedimientos) si es que desean alcanzar objetivos financieros a largo plazo. Las variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

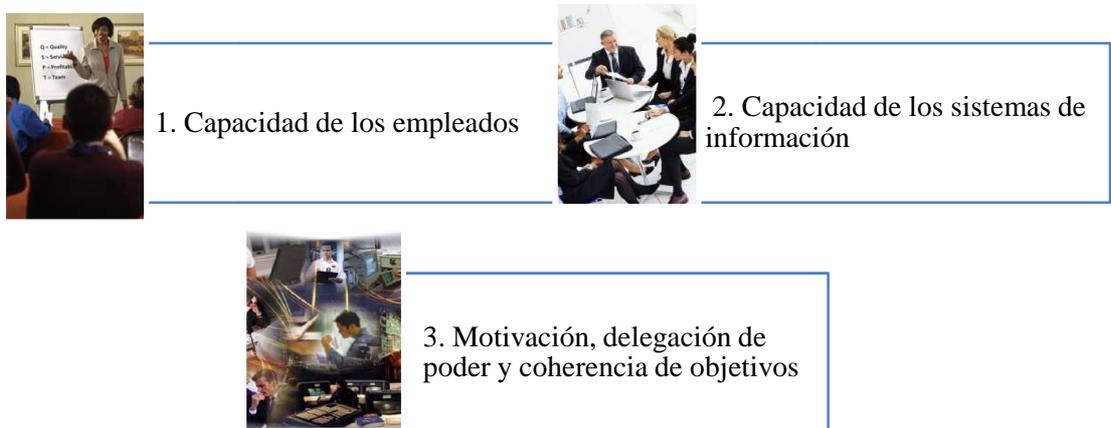


Gráfico N° 10
Variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Fuente: Las autora

1.10.4.1 En qué consiste el Feedback y el aprendizaje

El feedback hace referencia a una forma de comunicación en la que el comprador da a conocer al vendedor como le ha llegado el producto o servicio. Cuando el cliente

⁴² KAPLAN, Robert y NORTON David, Op.Cit. p. 139

ha tenido una actitud negativa de los productos/servicios la empresa tiene la posibilidad de remodelar y corregir los errores, para ser óptima.

Dar y recibir feedback implica redireccionar, corregir y cumplimentar. Como resultado, la cooperación de grupo se hace más abierta y eficaz.

El aprendizaje consiste en que los integrantes de una organización estén constantemente actualizando sus conocimientos, incorporando ideas nuevas a lo que ya conocen, con el fin de cambiar su actitud y funcionen mejor. El aprendizaje es un proceso de continua transformación personal. Existen dos tipos de aprendizaje:

- **Consiente.-** Este se da a través de la formación, y lleva a un mayor grado de capacidad, puesto que permite una orientación eficaz y un control del autoaprendizaje.

- **Inconsciente.-** Este se da a través de la experiencia, debido a que este es muy repetitivo. La experiencia se obtiene mediante la realización o actuación, lo que da lugar al aprendizaje.

Se debe tener presente que el aprendizaje puede ser individual (cuando es autónomo) y colectivo (aprenden juntos los unos de los otros), y estos tienen la misma importancia.⁴³

⁴³ RAMPERSAD, Humbert, *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*, 2^{da}. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Madrid – España 2005, p. 211, 212, 260, 261.

1.10.4.2 Importancia del aprendizaje

Las empresas que tienen facilidad de aprendizaje, tienen una ventaja competitiva respecto a sus competidores. El aprendizaje en una empresa es importante ya que permite ir corrigiendo los errores u omisiones cometidas en el pasado e ir perfeccionando sus actividades para el presente y futuro. También es importante porque a través del aprendizaje individual y colectivo, se producen cambios positivos en toda la empresa ya que están presente las siguientes habilidades: acción, reflexión, razonamiento y decisión.

1.10.4.3 Capacidad de los empleados

Hace algunos años las elites de las organizaciones contrataban a los trabajadores para que hagan el trabajo físico tal y como ellos ordenaban, no daban la oportunidad para que los trabajadores dieran sugerencias o ideas.

Hoy en día casi todo el trabajo repetitivo ha sido automatizado. Pero el dar el mismo trabajo una y otra vez con el mismo nivel de eficiencia y productividad ya no es suficiente para el éxito de la organización, es por ello que debe mejorar continuamente. Las ideas para ofrecer mejores procesos y obtener mayor agrado de los clientes vienen de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de aquellos que tienen contacto directo con los clientes; de aquí surge la recualificación de los empleados, para que sus mentes y capacitaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización.

1.10.4.4 Indicadores claves de los empleados

Para lograr un buen resultado se tiene que poner énfasis en las tres dimensiones fundamentales de los empleados: satisfacción, retención y productividad del empleado.

1.10.4.4.1 Satisfacción del empleado

En la mayoría de las organizaciones la moral y satisfacción que el empleado siente respecto a su trabajo son la máxima importancia. Si los empleados se encuentran satisfechos van a fomentar la productividad, rapidez, la calidad y el servicio al cliente; por lo tanto esto conllevará a que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente.

Si los empleados se encuentran satisfechos estos verán al trabajo como si fuera propio y por ende se esmerarán en hacer las actividades de la mejor manera posible.

Es muy importante tener presente la moral de los empleados ya que en su mayoría tratan directamente con los clientes. Si la moral de los empleados está bien la organización no tendrá inconvenientes mayores con sus clientes pero si sucede lo contrario puede ocasionar que en vez de atraer clientes lo esté ahuyentando.

Para poder conocer el nivel de satisfacción del empleado se puede incluir los siguientes elementos en una encuesta:

- Participación en las decisiones

- Reconocimiento por el trabajo realizado

- Información suficiente para realizar el trabajo
- Motivados con frecuencia a ser creativos y a hacer uso de sus iniciativas
- Incentivo de los directivos
- Satisfacción con la empresa en general.

En base a estos elementos y con la puntuación obtenida los directivos pueden colocar un índice global del nivel de satisfacción del empleado en el CMI.

1.10.4.4.2 Conservación del empleado

Cuando las organizaciones tienen un interés a largo plazo en sus empleados, sea este por el conocimiento, creatividad, emprendimiento, entre otras aptitudes que estos tengan, optan por retenerlos. Los empleados leales suelen llevar consigo los valores de la organización. Si un empleado eficiente sale de una empresa representa pérdida de capital intelectual para la empresa, debido a que estos tienen un mayor conocimiento de los movimientos y procesos que se dan dentro del negocio. Una forma de medir la retención de los clientes es a través del porcentaje de rotación del personal clave.

1.10.4.4.3 Productividad del empleado

Es el resultado de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado obtenido por los empleados con el número de empleados utilizados. La productividad de los empleados tiene diversas formas de medirse, el indicador más sencillo es el ingreso por empleado. Cuando los

empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de productos y servicios con valor agregado, los ingresos por empleado se ven aumentados.

Si la productividad del empleado se ha visto empujada por la presión de los directivos para alcanzar cierta meta no es buena. Los ingresos por empleado puede que aumente pero si los beneficios se ven disminuidos significa que no es tan buena esa productividad.

Los directivos tienen dos formas de medir el objetivo:

- La primera es aumentar los ingresos sin aumentar el número de empleados.
- La segunda es reducir los empleados, resulta beneficioso a corto plazo, pero puede sacrificar las capacidades a largo plazo. Esta forma se puede dar cuando ciertas funciones provienen del exterior, esto va a ocasionar que se tenga los mismos ingresos pero con menos empleados internos.

Dicho esto, se sabe que los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico siempre y cuando la estructura del negocio no tenga un cambio radical. Cuando se utiliza un indicador de ingresos por empleado debe equilibrarse con otras medidas de éxito económico para que no se obtengan de forma disfuncional.

1.10.4.5 Capacidad de los sistemas de información.

Si bien es cierto la motivación y capacitación a los empleados es importante pero se debe saber que no es suficiente. Por más listo y eficaz que sea un empleado va a necesitar información de los clientes, procesos internos y las consecuencias financieras de las decisiones tomadas. Es por ello que los empleados de primera línea

requieren contar con información fiable y oportuna sobre relación general de los clientes con la empresa. En cambio los empleados que se encuentran en la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido y fiable sobre el producto o servicio que acaban de entregar para poder determinar si se cumple o no con las expectativas de los clientes.

Si el feedback es oportuno se podrá dar mejoras continuas ya sea eliminando los defectos, exceso de costos, tiempo o desperdicios de producción. Con un excelente sistema de información los empleados se verán obligados a mejorar los procesos, sea de forma continua mediante la Gestión de calidad total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevos diseños y estructuración de los procesos.

1.10.4.6 Motivación, Delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

El tener información oportuna y audaz no garantiza que los empleados especializados contribuyan al éxito ya que estos requieren también de motivación y en algunos casos de libertad para tomar decisiones y actuar.

1.10.4.6.1 Motivación

La motivación del personal dentro de una empresa, significa realizar las actividades cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional. Cuando las personas encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y logran auto-motivarse en cada una de sus tareas, logran alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social.

Las personas requieren del afecto y de la motivación en todo momento, y si esto lo encuentra en el lugar que labora, día a día se esmerará para que las actividades que estén a su cargo sean desarrolladas de la mejor manera.

En algunos casos la motivación depende de los superiores, y si estos no tienen la capacidad motivadora, los subordinados deberían motivar al jefe, ya que la motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. Se debe tener presente que la motivación debe ser interactiva (todos compartan), caso contrario, si hay una sola persona encargada de motivar a todos, este tendrá una carga difícil e insostenible, que en vez de motivarlos provocará desmotivación.⁴⁴

1.10.4.6.2 Delegación de poder (empowerment)

Consiste en dar a los empleados una discreción personificada (capacitarlos para un buen desempeño en cada actividad encomendada) lo cual dará capacidad para que ofrezcan un mejor servicio sin tener que acudir a las normas ni a pedir permiso a su superior, con lo cual la organización se verá beneficiada porque estarán ganando tiempo.

El empowerment pretende que la persona que realiza el servicio busque soluciones a los problemas y tome las decisiones que crea conveniente sobre la realización personalizada del mismo. Para que el empowerment funcione, es importante la capacidad de las personas y que los colaboradores cuenten con las herramientas y los recursos necesarios para asumir estas responsabilidades.

Una alta participación les da, incluso a los colaboradores del nivel más bajo un sentimiento de participación en el desempeño conjunto de la compañía.⁴⁵

⁴⁴ ESPADA GARCÍA, Miguel, *Nuestro motor emocional "la motivación"*, Editorial Díaz de Santos, España 2003, p. 4

⁴⁵ HUETE, D'Andrea y Otros, *Administración de servicios*, 1ra Edición, Editorial PEARSON, México 2004, p. 481.

1.10.4.6.3 Coherencia de objetivos

Cada personal y departamentos de una empresa si bien es cierto tiene metas que cumplir, las cuales tienen que estar relacionadas con los objetivos de la empresa, y articulados en el cuadro de mando integral.

Si el personal y los departamentos de la empresa se han planteado sus propios objetivos pero estos no están relacionados con lo que busca conseguir la empresa, dichos objetivos no tendrán sentido.

1.11 Estrategias competitivas para cada perspectiva del CMI

Las estrategias competitivas hacen referencia a la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. El objetivo de estas estrategias es conseguir una posición rentable frente a las fuerzas que tiene la competencia en la industria que compete.⁴⁶

1.11.1 Estrategias de Integración

Este tipo de estrategias incluye a la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales en conjunto son conocidas como estrategias para integración vertical, misma que permite que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

⁴⁶PORTER, Michael, *Ventaja competitiva*, 6^{ta}. Edición, Editorial Patria, México, 2007, p. 1.

1.11.1.1 Integración vertical hacia adelante

Consiste en ganar la propiedad o un mayor control sobre los distribuidores o detallistas. Es aplicable cuando:

- Los distribuidores actuales son costosos, y poco confiables para cumplir con las necesidades de la empresa.
- Esta se puede dar cuando hay una falta de distribuidores.
- La industria es creciente.
- Se da cuando poseen recursos humanos y financieros para administrar un negocio que distribuyan sus propios productos.
- Los distribuidores actuales tienen márgenes altos de rentabilidad, lo que recomienda a la empresa distribuir sus propios productos.

1.11.1.2 Integración vertical hacia atrás

Esta busca un mayor control sobre sus proveedores. Aquí se debe tener presente:

- Los proveedores son costosos y poco confiables para cubrir las necesidades de la empresa.
- Existen pocos proveedores y el número de competidores es grande.
- La empresa compite en industrias de rápido crecimiento.

- La empresa cuenta con recursos humanos y financieros para administrar el nuevo negocio.
- Las ventajas de precios estables son relevantes.
- Los proveedores tienen altos márgenes de rentabilidad.
- También se da cuando se requiere adquirir los insumos rápidamente.

1.11.1.3 Integración horizontal

Esta estrategia consiste en buscar un mayor control sobre los competidores. Las pautas que se deben considerar son:

- La empresa compite en una industria creciente
- Se da en economías de escala aumentadas
- Es recomendable si cuenta con los recursos humanos y financieros para administrar el nuevo negocio.
- Los competidores faltan por tener poco conocimiento gerencial.
- Es buena cuando a los competidores les vaya mal al bajar las ventas.

1.11.2 Estrategias Intensivas

Son conocidas así debido a que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.⁴⁷

1.11.2.1 Penetración en el mercado

Es la búsqueda de una mayor participación en el mercado para los productos actuales, a través de mayores esfuerzos de mercadeo. Se puede aplicar cuando:

- Los mercados actuales no están saturados de sus productos o servicios.
- Los clientes pueden aumentar el uso de los productos o servicios.
- La participación de los competidores en el mercado disminuye y las ventas totales en la industria aumentan.
- Las economías de escala se incrementan y dan ventajas competitivas
- La correlación de las ventas es alta entre las ventas y los gastos de mercado.

1.11.2.2 Desarrollo del mercado

Se da cuando se introduce productos actuales a nuevas áreas geográficas. Aquí para su aplicación se debe tener presente:

⁴⁷DÍAZ, José, *Estrategia*, 24/05/2012, <http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html>

- Si hay disponibilidad de nuevos canales de distribución confiables, de bajo costo y buena calidad.
- La empresa tiene éxito en sus actividades.
- La empresa posee recursos tanto humanos como financieros para hacer frente a mayores operaciones.
- Hay exceso de producción.
- También se da cuando la empresa tiene la capacidad para exportar.

1.11.2.3 Desarrollo del producto

Hace referencia a la consecución de mayores ventas mejorando o modificando el producto actual. Para poner en práctica se debe considerar:

- Se cuenta con productos exitosos y maduros, y se intenta atraer a sus consumidores a que prueben los productos mejorados.
- La empresa compite en una industria caracterizada por su rapidez en sus desarrollos tecnológicos.
- Los competidores relevantes se encuentran en una industria mucho más creciente.
- Las actividades de investigación y desarrollo deben ser fuertes.

1.11.3 Estrategias de Diversificación

Hace referencia a que una empresa debe contar con una amplitud de productos de la empresa, con este tipo de estrategia la empresa llega a nuevos mercados. Es decir, con esta estrategia la empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes una amplia gama de productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio.⁴⁸

1.11.3.1 Diversificación concéntrica

Consiste en añadir nuevos productos relacionados entre sí. Esta se lo puede poner en práctica cuando:

- Cuando se compita en una industria de lento crecimiento.
- Si la adición de nuevos productos relacionados significa incrementar la venta de los actuales.
- Cuando se sacan nuevos productos relacionados y se ofrecen a la venta.
- Cuando se tiene un equipo gerencial fuerte.

1.11.3.2 Diversificación horizontal

Consiste en añadir nuevos productos no relacionados para clientes actuales. Pautas que se deben considerar:

⁴⁸CRUZ, Javier, *Estrategias de diversificación de la empresa*, 24/05/2012, <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>

- Al incorporar nuevos productos no relacionados, los ingresos de los productos o servicios se incrementan.
- Cuando se participa en una industria muy competitiva o sin ningún crecimiento.
- Los canales actuales de distribución se pueden utilizar para vender los nuevos productos.
- Los nuevos productos tienen patrones de venta contra cíclicos en comparación con los actuales.

1.11.3.3 Diversificación conglomerados

Es poner a disposición nuevos productos no relacionados. Las pautas a considerar aquí son:

- La industria básica de una empresa disminuye sus utilidades y ventas anuales.
- Cuando se tiene la oportunidad de invertir el excedente en productos no relacionados.
- Cuando hay sinergia entre la empresa adquiriente y la adquirida.
- Se da cuando los mercados existentes están saturados.
- Cuando las acciones antimonopólicas afectan a la empresa, y cuando se hubiera dedicado a una solo industria.

1.11.4 Estrategias Defensivas

Esta consiste en impedir que sus rivales emprendan acciones o desviarlas para que sean menos amenazantes. Su objetivo es disminuir la probabilidad de ataque, desviarlas a áreas menos peligrosas o disminuir su intensidad.⁴⁹

1.11.4.1 Empresa de riesgo compartido (Jointventure) asociación

Se da cuando una empresa trabaja con otra en un proyecto especial. Las pautas que se debe considerar:

- Una empresa de propiedad privada se asocia con una pública

- Una empresa nacional forma una asociación conjunta con una empresa extranjera.

- Cuando las capacidades distintivas entre dos o más empresas se complementan bien.

- El proyecto puede ser rentable pero requiere de grandes recursos y riesgos.

- Si dos o más empresas pequeñas tienen dificultades para competir con las grandes.

- Si tienen la necesidad de actualizarse en tecnología.

⁴⁹PORTER, Michael, Op. Cit. p. 489

1.11.4.2 Encogimiento (reducción)

Cuando una empresa se reestructura a través de una reducción de costos y de activos para disminuir la baja en las ventas. Las pautas que se deben tener presente:

- La empresa deja de cumplir con sus objetivos y metas, con el transcurso del tiempo.
- La empresa es un competidor débil.
- La empresa se encuentra afectada por la ineficacia, falta de empleados interesados, tiene baja rentabilidad, y hay mucha presión por los accionistas.
- Cuando se ha dejado de aprovechar oportunidades externas.
- Cuando se ha crecido tanto y tan rápidamente.

1.11.4.3 Desinversión (desposeimiento)

Consiste en la venta de una división o parte de una empresa. Pautas que se debe considerar:

- La empresa sigue una mejora de reducción y no logra las mejoras pretendidas.
- Cuando una empresa requiere más recursos de los que puede proveer.
- Cuando una división es responsable del desempeño general de la empresa.
- Cuando la empresa requiere de mucho efectivo.

- Cuando la empresa posee acciones antimonopólicas gubernamentales.

1.11.4.4 Liquidación.

Radica en la venta de todos los activos de la empresa por partes, por su valor tangible. Pautas que se debe considerar:

- Cuando la empresa ha llevado a cabo las estrategias de reducción y desposeimiento y no ha obtenido buenos resultados.
- Cuando la única alternativa es quebrar, para obtener mayor dinero de los activos de la empresa.
- Cuando los accionistas pueden reducir a un mínimo sus pérdidas mediante la venta de los activos de la empresa.⁵⁰

1.11.5 Estrategias Genéricas de Michael Porter

Las empresas pueden tener puntos débiles y fuertes frente a sus rivales, y pueden tener dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación. Estos dos tipos básicos, combinados con las actividades de la empresa dan origen a tres estrategias genéricas que son:⁵¹

⁵⁰GARCÍA SÁNCHEZ, Estela y VALENCIA VELAZCO, María, *Planeación estratégica*, 1^{ra}. Edición, Editorial Trillas, México 2007, p. 107.

⁵¹PORTER, Michael, Op. Cit. p. 12, 14

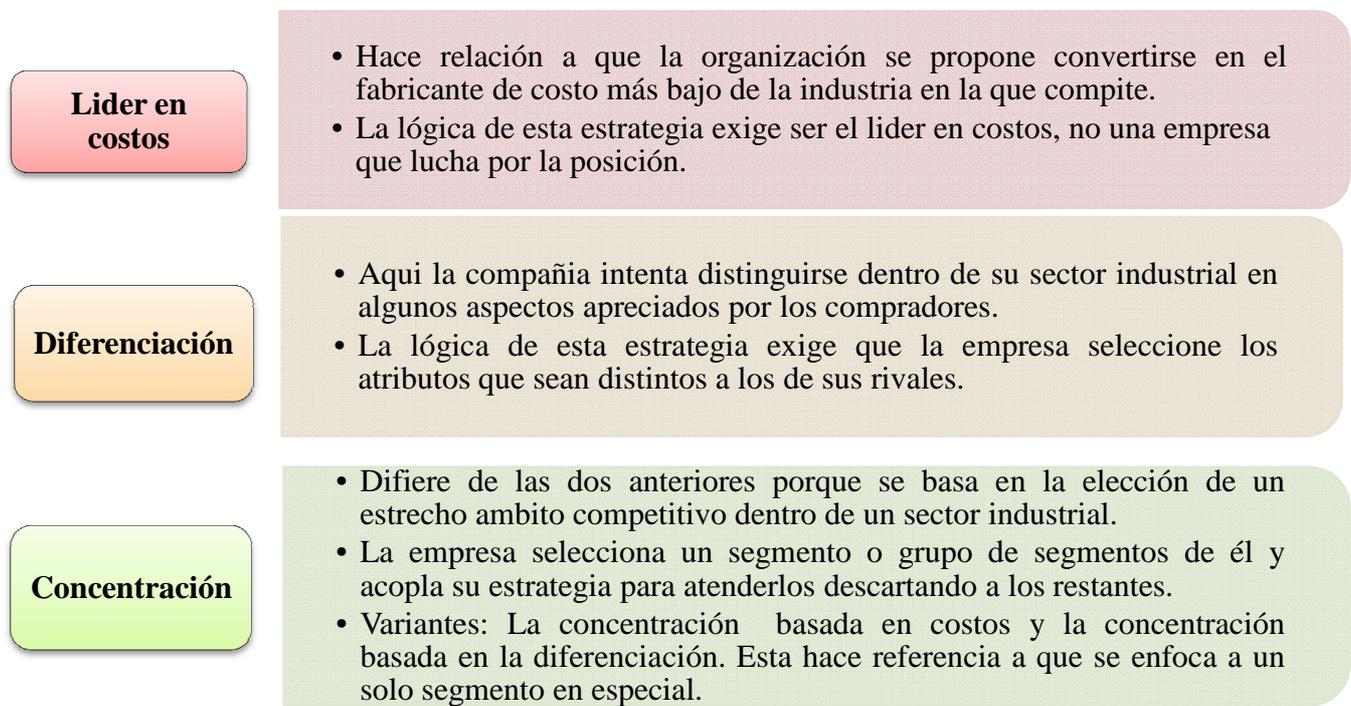


Grafico N° 11
Estrategias Genéricas.
Fuente: Las autoras

1.12 Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia

Para llevar a cabo esta vinculación se debe contar con estrategias a los cuales se establecerán unos objetivos, mismos que generaran acciones para poder alcanzarlos. Para lo cual las acciones, objetivos y estrategias deben alcanzar la visión de la empresa, desempeñando la misión encomendada.

Si estas acciones, que son parte de la estrategia son medidas y controladas con indicadores financieros y no financieros será más fácil alcanzar los resultados esperados.

Kaplan y Norton aconseja que se ayude en las relaciones causa – efecto, la cual va a permitir la vinculación necesaria entre todos los indicadores del CMI.

Lo primordial es vincular los resultados económicos con los resultados operativos.

Otro consejo que dan es que se utilice y se diferencie dos tipos de indicadores: el de efecto, que son los resultados y se realizan a posteriori, y los de causa que son mucho más específicos y se realizan a priori.

En este sentido todas las mejoras operativas se deben relacionar con los resultados económicos, con el dinero.⁵²

⁵²SALGUEIRO, Amado, *Indicadores de gestión de cuadro de mando*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid España 2001, p.56

SEGUNDO CAPÍTULO

2. PARTE INSTITUCIONAL DE CARROCERÍAS ESPECIALES FAICÁN CÍA. LTDA.

En este capítulo se realizará un análisis de la situación actual de la empresa, misma que servirá para la propuesta del diseño de CMI.

2.1 Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.

En el siguiente cuadro se presenta información acerca de la empresa.

Nombre de la empresa:	Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.
RUC:	0101266468001
Teléfono:	(5937) 235 0139 235 0384
Ciudad:	Cuenca – Ecuador
Dirección:	Paccha, Barrio Unión y Progreso
Fundador:	Sr. Juan Faicán
Mail:	carroceríasfaican@hotmail.com
Patrimonio:	425'000,00
Años en el mercado:	32 años
Personal administrativo	4
Personal de planta	19
Área administrativa	120m ²
Área libre	5300m ²
Parqueo	826m ²
Planta industrial	854m ²
Junta de defensa del artesano	76145

Tabla N° 5
Información general de Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

Es una empresa que está ubicada en la parroquia Paccha, Barrio Unión y Progreso de la ciudad de Cuenca.



2.1.1 Filosofía corporativa

La filosofía corporativa de esta empresa está dada de la siguiente manera:

2.1.1.1 Misión

A través de un especializado equipo de trabajo Carrocerías Faicán se dedicará a la construcción de furgones metálicos, sobresaliendo por la calidad y los plazos de entrega.

2.1.1.2 Visión

Carrocerías Faicán logrará abarcar el mercado insatisfecho a nivel nacional. Esto se logrará al contar con un equipo técnico y profesionalmente formado, competente y productivo, comprometido con los intereses institucionales motivado y reconocido por su eficiencia. Será una empresa con un sólido prestigio, confianza y credibilidad en sus servicios dirigidos a todos sus clientes.

2.1.1.3 Objetivos

- Implementar nueva tecnología en los procesos de fabricación.
- Capacitar periódicamente al personal de planta.
- Trazar un nuevo layout de planta.

2.1.1.4 Políticas

En la actualidad esta empresa no tiene plasmado las políticas, pero implícitamente se han encontrado las siguientes:

- Los trabajadores tienen un horario de entrada y de salida.
- Utilización de protecciones para realizar el trabajo (overoles, mascarillas, guantes, etc.).
- Mantenimiento de las maquinas.
- Estar al día en los avances tecnológicos de maquinaria.
- Entrega a tiempo de los pedidos.

2.1.1.5 Valores y principios

En la actualidad Carrocerías Especiales Faicán no tiene plasmado los valores que se deben ejecutar dentro de esta empresa. Pero eso no significa que quienes laboran en dicha empresa no tengan valores y principios, pues se ha podido palpar que entre los valores más relevantes que tienen estos trabajadores esta la responsabilidad, honestidad, respeto y puntualidad.

2.1.2 Reseña histórica

La idea de esta empresa nace desde que Juan Faicán tenía 20 años, a esta edad término el colegio y viajó a Ambato y a trabajar en carrocerías donde empezó desde el puesto más inferior como doblador, armador y ensamblador, ahí permaneció

durante 3 años, luego en base a su gran capacidad de aprendizaje adquirió grandes conocimientos y mucha experiencia y es por ello que viaja a Machala, es aquí donde emprende su primer negocio de carrocerías, en la cual arreglaba, pintaba, remodelaba y realizaba hasta pailas metálicas, en fin realizaba obras pequeñas pero en gran cantidad. Para realizar su trabajo contaba con herramientas esenciales como son: soldadora, combos, cierra, prensas, matillos y tecles. Juan Faicán trabajó con ayuda de su hermano Mauricio Faicán durante 5 años y para ese momento contaba con unos ingresos muy significativos. A partir del año 1985 decide trasladar su negocio a la Ciudadela el Paraíso que está ubicada en su ciudad natal que es Cuenca, donde permaneció laborando durante 5 años.

A partir de los años 90 Juan Faicán decide trasladar su taller a un terreno propio, mismo que está ubicado en la ciudadela Miraflores entre la calle Turuhuayco y O'Karina. Para lo cual realizó un préstamo de 6'500.000 mil sucres al Banco de Guayaquil. Lo cual ayuda a que la empresa comience a expandirse con su primer nombre comercial CAMETFA MULTIRAMA (Carrocerías Metálicas Faicán Multirama), elaborando furgones, estructuras metálicas y carrocerías, siendo la única y mejor carrocería a nivel del Azuay. Esta empresa se ha dado a conocer mediante la publicidad boca a boca.

A medida que pasaba el tiempo su negocio iba creciendo y por ende requería de un espacio más amplio, es por ello que en el año 2004 deciden trasladarse a la parroquia Paccha, Barrio Unión y Progreso donde se encuentra laborando hasta la actualidad. Para poder trasladarse a dicho lugar tuvo que realizar un préstamo US. \$ 120.000,00 al Banco de Guayaquil. Los principales clientes fueron la gente de la localidad y también embajadoras ya que se trabaja con fundaciones.

En el año 2005 la empresa sigue creciendo con mayor fuerza esto se debe a la iniciativa que tuvo su hijo Robert Faicán. La idea consistió en realizar un plan de expansión, cuyo objetivo era darse a conocer a nivel nacional, una de las estrategias utilizadas era realizar alianzas con instituciones públicas. Para un fácil

reconocimiento de sus clientes, en el año 2007 Juan Faicán con ayuda de su hijo decide cambiar el nombre de la empresa a Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.

2.1.2.1 Problemas que afrontó la empresa

El problema que mayormente afectó a la empresa se dio a finales del año 2009. Los colaboradores de la empresa decidieron abandonar a la misma y poner sus propios negocios en especial VIPESA, quitando de esta forma cierta clientela con la que contaba la empresa. Para el año 2010 la empresa tuvo inconvenientes muy críticos pues hicieron una inversión de US. \$ 500000,00 con el fin de ampliar y mejorar su portafolio, el problema radica en que sus colaboradores copiaron su idea, no solo de la parte industrial sino también de la administrativa. Estos inconvenientes perduraron de cierta manera hasta el año 2011 ya que al partir del año 2012 la empresa empieza a recuperarse. Su recuperación básicamente consiste en que los competidores no tienen mucho conocimiento de carrocerías, y las obras que realizaron hasta ese momento tuvieron muchos fallos. Es ahí cuando los clientes de la competencia buscan a Carrocerías Especiales Faicán para que corrija los errores de la competencia o simplemente para adquirir un nuevo producto. A la larga la competencia resultó un punto favorable ya que solo sabían realizar furgones y las obras que hicieron fueron mal elaboradas, fue entonces que los clientes valoraron los productos y servicios que ofrecía Carrocerías Especiales Faicán.

Carrocerías Especiales Faicán permanece en el mercado gracias a su amplio portafolio de carrocerías, pero específicamente a las ambulancias ensambladas, carrocerías de ambulancias y adecuaciones para las mismas. Estos tres productos salvaron el giro del negocio.

En la actualidad la empresa se encuentra laborando sin ningún tipo de inconvenientes ya que cuenta con tecnología avanzada y un amplio portafolio de carrocerías.

La evolución de los productos que ofrece la empresa se ha ido dando de la siguiente manera:

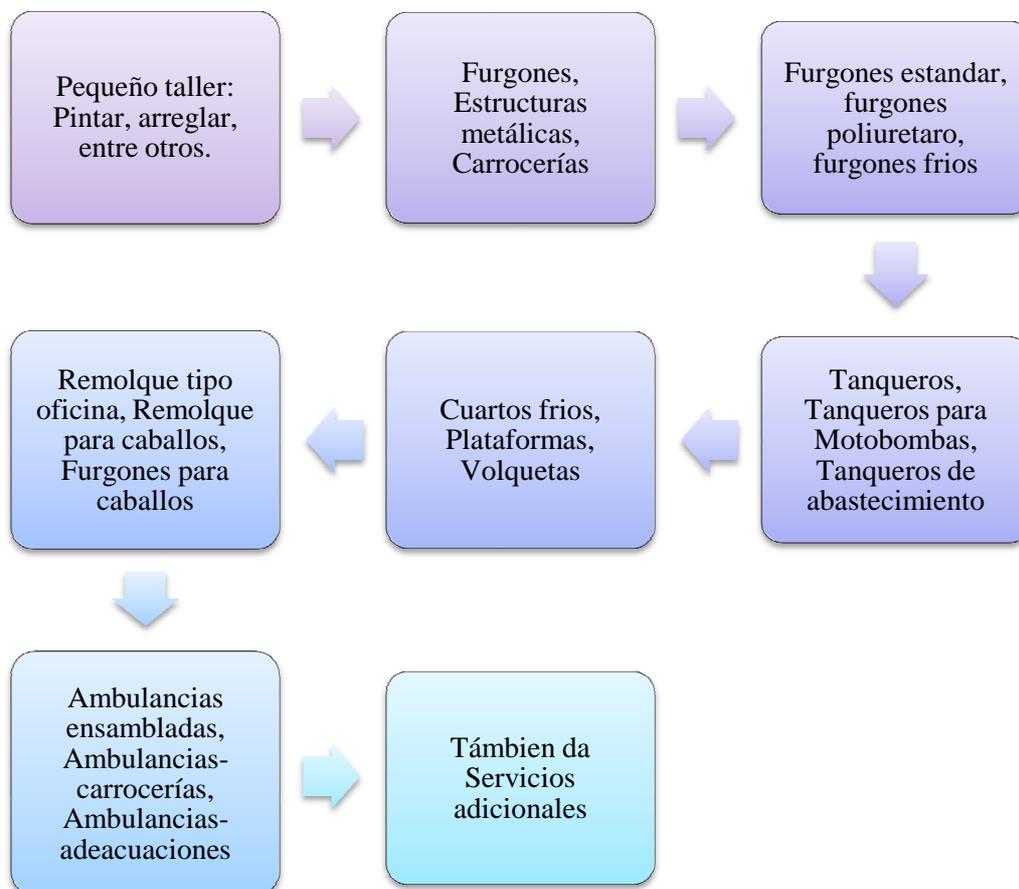


Gráfico N° 12
Portafolio de Carrocerías Especiales Faicán
 Fuente: Las autoras

2.1.3 Tecnología utilizada

La empresa con el fin de brindar productos y servicios de calidad, cuenta con tecnología de punta, como son:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Soldadora trifásica Tic	3
Soldadora trifásica Mic	3
Plasma	2
Soldadora de arco	6
Soltadora	10
Máquina de Pintura al horno	1
Tornos	2
Fresadoras	2
Dobladoras industriales	2
Cortadoras industriales	2
Dobladora de tubo	1
Equipos especiales de pintar	3
Máquina de preparación de pintura	1

Tabla N° 6
Tecnología de Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

Todos estos instrumentos permiten que la empresa ofrezca productos y servicios de calidad, y por ende ayudan al buen funcionamiento de la misma.

2.1.4 Ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida de cualquier empresa consta de cuatro etapas, la primera es la introducción, la segunda el crecimiento, la tercera el posicionamiento y la cuarta va a depender de como haya estado funcionando la empresa ya que se puede dar, bien una etapa de innovación o de declive.

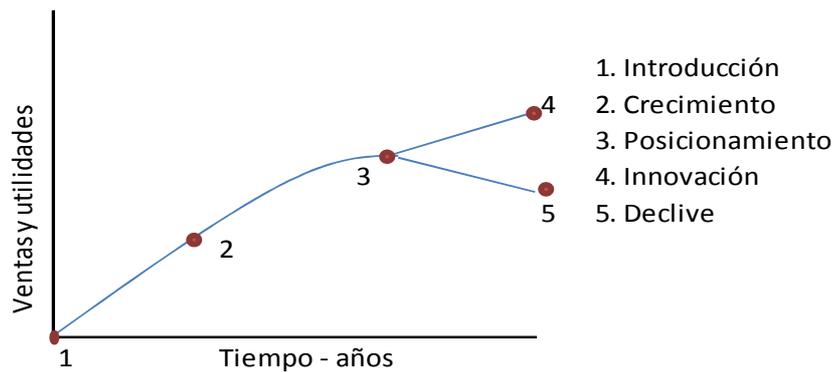


Gráfico N° 13
Ciclo de vida de una empresa
Fuente: Las autoras

El ciclo de vida Carrocerías Especiales está dado de la siguiente manera:

- **Introducción.-** Carrocerías Especiales Faicán se introdujo en el mercado en el año 1980 en la ciudad de Machala. En esta etapa la empresa ofrecía obras pequeñas pero en gran cantidad. Aquí la empresa no realizaba mucha publicidad, lo único que importaba es ofrecer ciertos productos y servicios. Para entrar en el mercado empezó arreglando, pintando, remodelando, realizando pailas metálicas, en fin realizaba solo obras pequeñas. Para una introducción eficaz en el mercado la empresa se tuvo que trasladar a la ciudad de Cuenca, el tiempo que le tomo darse a conocer en el mercado es de 5 años. En esta etapa la empresa se ha focalizado únicamente en la producción.

- **Desarrollo.-** A partir del año 1985 la empresa empieza a incrementar su nivel de ventas y también su número de clientes, esto se debe a que añadió nuevos productos a su empresa como son los furgones, estructuras metálicas y carrocerías. En esta etapa la empresa empieza a poner énfasis en la elaboración de productos más personalizados de igual forma empieza a realizar publicidad mediante los flyers. En esta etapa la empresa se centra en las ventas.

- **Posicionamiento.**- Durante una larga trayectoria la empresa ha logrado posicionarse en el mercado. Este posicionamiento se ha dado a partir del año 2000 ya que es ahí donde la empresa ya no se preocupa solo por sus utilidades sino también por la satisfacción de los clientes, es por ello que empieza a dar valor agregado a todos los productos que ofrece, también se empieza a hacer publicidad a través del internet.
- **Innovación.**- Para que Carrocerías Especiales Faicán siga en el mercado los directivos siempre se están ajustando a los cambios, mismos que se ven reflejados en la adquisición de tecnología avanzada como son: materiales de trabajo, materia prima y maquinaria, estas innovaciones permite que la empresa ofrezca a sus clientes productos renovados y por ende también permite conseguir la fidelización de sus clientes
- **Declive.**-si bien es cierto la empresa tuvo inconvenientes, pero estos no duraron mucho es por esta razón que el declive no se ha visto presente en esta empresa sino al contrario lo que se ha dado es una innovación.

Gráficamente el ciclo de esta empresa está dado de la siguiente manera:

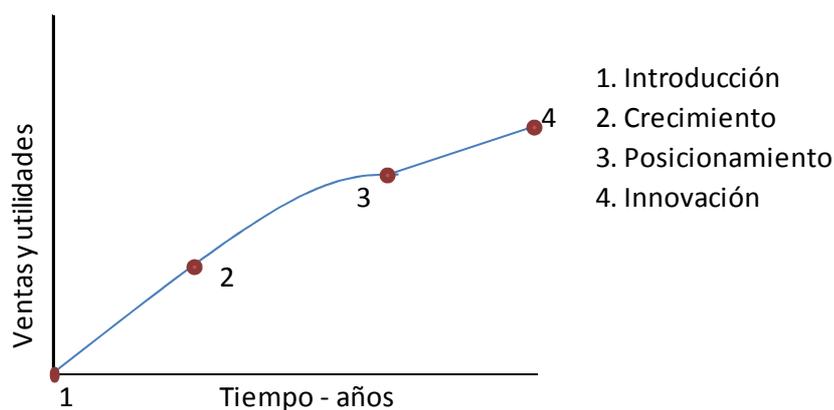


Gráfico N° 14
Ciclo de vida de Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.
Fuente: Las autoras

2.2 Análisis de la empresa Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.

A continuación se realizará un análisis tanto interno como externo de la empresa.

2.2.1 Análisis funcional interno

En esta parte del capítulo se relacionara la estructura interna de la empresa, es decir, se hará un análisis estructural, departamental, administración de recursos humanos y de procesos los mismos que describimos detalladamente a continuación:

2.2.1.1 Análisis estructural

Carrocerías Especiales Faicán cuenta con una amplia capacidad instalada misma que está dada de la siguiente manera:

- Planta industrial, corresponde a 800 m². Es uno de los lugares más amplios de la empresa debido que es aquí donde se realizan cada uno las carrocerías designadas para cada transporte, además en este lugar se presta el servicio de mantenimiento, el mismo cuenta con una tecnología de punta haciéndole diferente a la competencia y con miras a la producción de diferentes carrocerías.

- Área administrativa, tiene 120 m². Es un lugar que se ha designado para los pagos de proveedores y trabajadores, existiendo también un espacio destinado para las ventas y compras.

- Área de máquina de pintura de horno, es de 54 m², esta área es destinada para el último proceso de las carrocerías.
- Área libre, es de 5300 m² que posteriormente será aplanada para ampliar la planta industrial.
- Área de parqueo tiene 826 m². El Sr. Juan Faicán pensando en la comodidad de sus clientes y colaboradores cuenta con esta amplia área de parqueo.

Sumando toda esta distribución se cuenta con 7100 m² lo cual ayuda a un buen funcionamiento de la empresa, ya que contar con un extenso espacio permite instalar maquinarias que requieren de un espacio amplio dando como paso a que se agilicen los procesos y a que se concluya satisfactoriamente los trabajos.

2.2.1.2 Análisis de departamentos

A continuación se puede ilustrar el organigrama de Carrocerías Especiales Faicán en la cual se puede observar que hay pocos niveles jerárquicos, lo cual es bueno porque permite que haya mejor comunicación entre los obreros y los directivos.

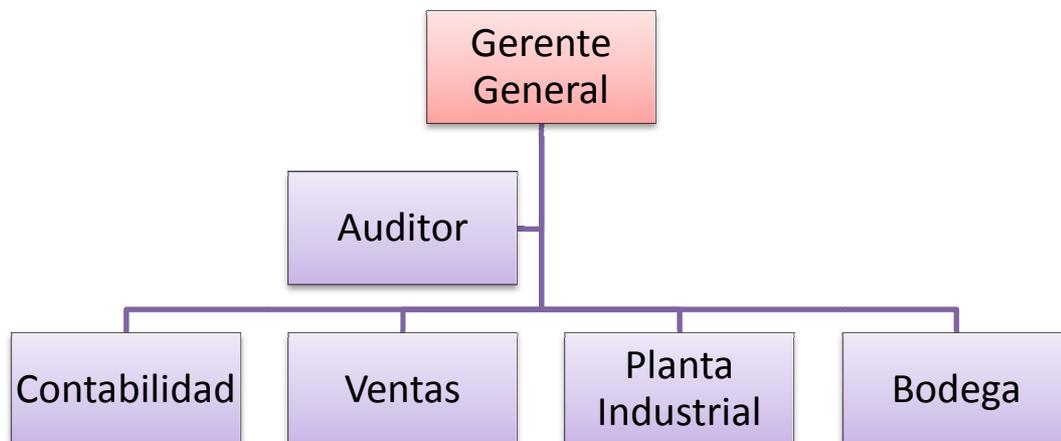


Gráfico N° 15
Organigrama de Carrocerías Especiales Faican
Fuente: Las autoras

A continuación se describe las actividades que se desempeña en cada una de las áreas de Carrocerías Especiales Faican.

- **Gerente general.**- Este puesto es ocupado por el Sr. Juan Faicán quien fue el fundador y actual administrador de Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda. El encargado de este puesto es el responsable del buen funcionamiento de la empresa.

- **Auditor.**- Este cargo es ocupado por el Master Robert Faicán mismo que es el encargado de velar por el buen cumplimiento de las actividades de la empresa. Una de sus labores por ejemplo es velar por que los productos sean elaborados de acuerdo a las peticiones de los clientes, también se encarga de revisar si cada uno de los departamentos está cumpliendo con las actividades encomendadas.

- **Contabilidad.-** Este puesto está ocupado por la Ing. Mariuxi Faicán, quien se encarga de asesorar en aspectos contables de la empresa, realizar pagos, transferencias, declaraciones al SRI., en fin realiza todas aquellas actividades contables y administrativas. También es la encargada de realizar alianzas con los proveedores, compañías de transporte público, instituciones del sector público entre otras, llegando de esta manera con los productos hasta los lugares más lejanos y descuidados.

- **Planta industrial.-** Está a cargo por el Tecnólogo Juan Monge, mismo que se encarga de que todas las obras sean elaboradas con responsabilidad. El revisa que se utilice buenos materiales, que no haya fallos, controla el funcionamiento de las maquinarias, uso de protección anti riesgos, inspecciona tiempos en cada proceso, en fin es el encargado del buen funcionamiento de esta área.

- **Bodegas.-** Está a cargo del Sr. Ignacio Ochoa su función en esta área es verificar el stock de materia prima, verificar la calidad de la misma, hacer pedidos de aquellos materiales que faltan, autorizar la salida de materia prima.

Es por ello que cada una de las áreas cuenta con estructuras amplias y bien edificadas de manera que los trabajadores se sientan cómodos y motivados para el buen cumplimiento de sus labores.

2.2.1.3 Análisis de administración de recursos humanos

Para conocer como se encuentra la administración de recursos humanos dentro de la empresa se procedió a realizar un censo en la cual se obtuvo la siguiente información:

■ Tiempo que lleva trabajando en la empresa.

Años	Tiempo	% de equivalencia
1-3 años	3	13%
3-5 años	9	39%
5 años o más	11	48%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 7
Tiempo de trabajo en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

Respecto a esta tabla se puede apreciar que el 48% de los trabajadores de Carrocerías Especiales Faicán se encuentran laborando por más de 5 años, los cuales han manifestado que esta empresa presta un ambiente laboral tranquilo. El 39% de los trabajadores están entre 3 a 5 años, estos colaboradores también se sienten comprometidos con la empresa y han manifestado que la empresa ayuda no solo económicamente sino también con aportaciones a sus conocimientos. Los colaboradores que están en un rango de 1 a 3 años tienen un porcentaje mínimo que es el 13%, este personal al igual que el resto se siente orgulloso de trabajar en esta empresa ya que no solo hay un ambiente tranquilo sino también hay gran apoyo entre compañeros, que se esmeran por entregar un buen producto a los clientes. Gráficamente el tiempo que se encuentran trabajando en Carrocerías Especiales Faicán quedaría así:

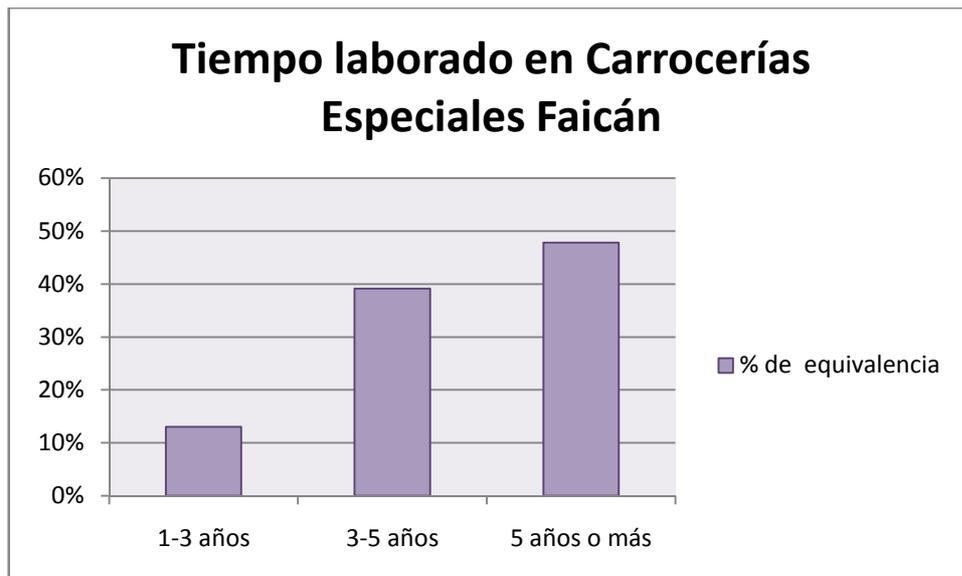


Gráfico N° 16
Tiempo de trabajo en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

- El siguiente cuadro está relacionado con la satisfacción salarial.

SI	23	100%
NO	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 8
Satisfacción salarial en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

Como se puede observar el 100% de los trabajadores están de acuerdo con el salario que reciben. La empresa cumple con las ley del estado, mismo que consiste en asegurar a los trabajadores, razón por la cual los trabajadores se sienten seguros y tranquilos de laborar en esta empresa. En su mayoría cuando trabajan horas extras, éstas son remuneradas o cuando es una obra muy representativa los dueños tienden a dar un bono a cada uno de ellos.



Gráfico N° 17
Satisfacción salarial en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

- Permanencia de los trabajadores en la empresa en los próximos 6 meses.

Probabilidades	Frecuencia	%
Definitivamente continuaré	17	74%
Probablemente continuaría	5	22%
Podría continuar o podría no continuar	1	4%
Probablemente no continuaré	0	0%
Definitivamente no continuaré	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 9
Permanencia de los trabajadores en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

En cuanto a la permanencia de los trabajadores en la empresa el 74% de los colaboradores dicen que definitivamente continuarán pues se sienten orgullosos de las actividades que realizan, el 22% respondieron que probablemente continuarían y el 4% dijeron que podría continuar como podrían no continuar mostraron una cierta inseguridad, esto se debe a que son personas con edad avanzada y se muestran cansados con el trabajo que ejecutan.

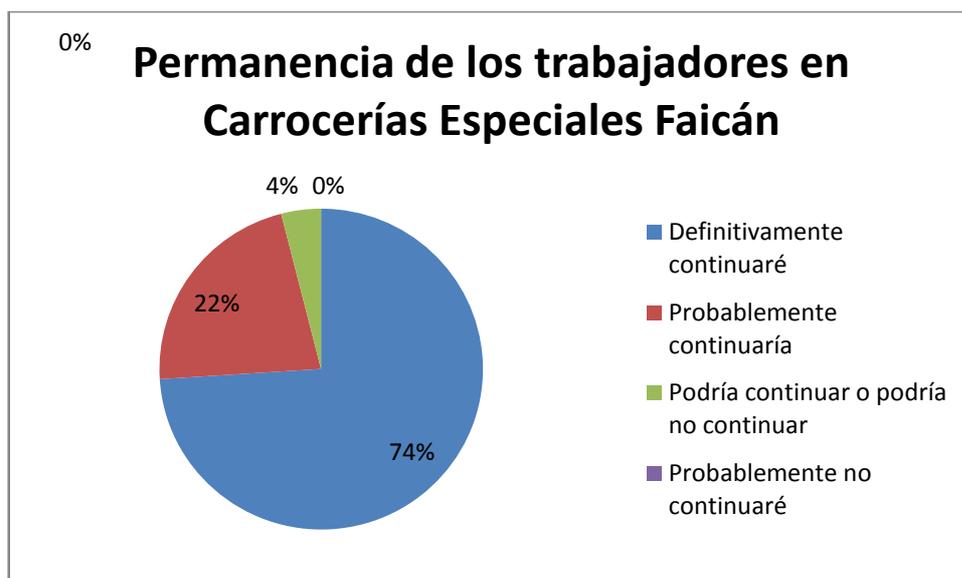


Gráfico N° 18
Permanencia de los trabajadores en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

■ Satisfacción con el trato que recibe.

Nivel de satisfacción	Frecuencia	%
Muy satisfecho	16	70%
Algo satisfecho	7	30%
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0%
Algo insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 10
Nivel de satisfacción de los empleados acerca del trato
Fuente: Las autoras

El 70% de los trabajadores se encuentran muy satisfechos, ello se debe a que hay un respeto mutuo entre todos y el 30% están algo satisfechos pues no estaban acostumbrados a trabajar bajo presión.

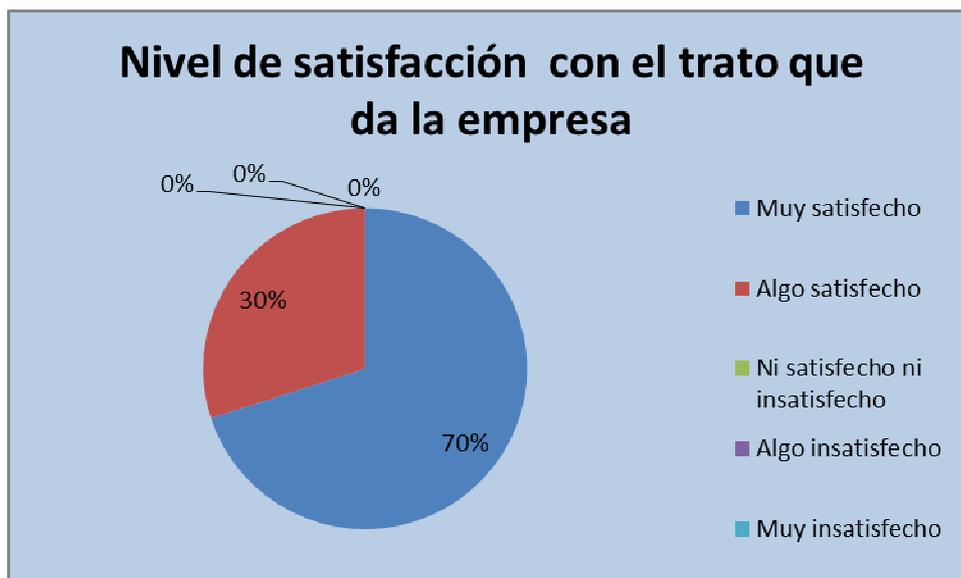


Gráfico N° 19
Nivel de satisfacción de los empleados de Carrocerías Especiales Faicán acerca el trato
Fuente: Las autoras

- Nivel de importancia que da el jefe a las sugerencias hechas por los trabajadores.

Nivel de importancia	Frecuencia	%
Extremadamente importante	9	39%
Algo importante	10	43%
Ni importante ni sin importancia	4	17%
Algo sin importancia	0	0%
Sin importancia en absoluto	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 11
Importancia a las sugerencias de los empleados
Fuente: Las autoras

El 39% de los trabajadores dijeron que su jefe considera las sugerencias que ellos hacen como extremadamente importantes, y el 43% que es la parte mayoritaria dijeron que las sugerencias que ellos aportan ya sea para la parte administrativa o para la planta industrial son tomadas como algo importante y el resto de trabajadores manifestaron que las sugerencias que ellos han hecho han sido tomadas como algo neutral, es decir, ni importante ni sin importancia.

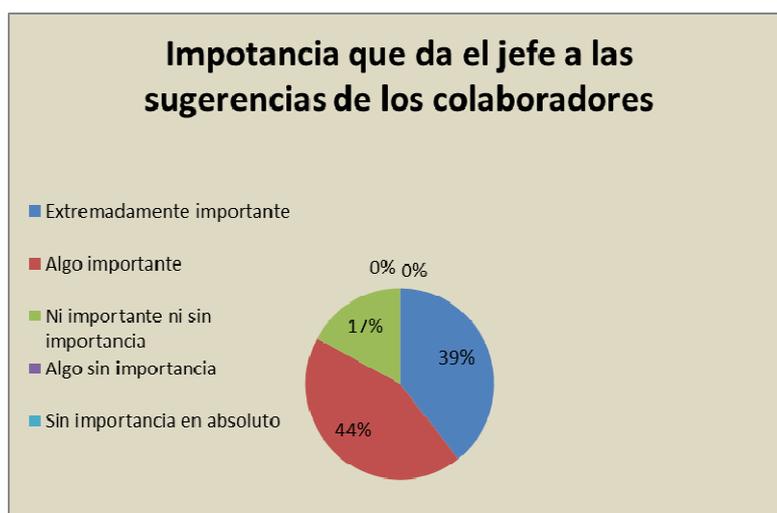


Gráfico N° 20
Importancia que da Carrocerías Especiales Faicán a las sugerencias de los empleados
Fuente: Las autoras

- Relación de las actividades que ejerce con las aptitudes.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	23	100%
NO	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 12
Relación de las actividades con sus aptitudes
Fuente: Las autoras

El 100% de los trabajadores dijeron que las actividades que realizan están acorde a sus conocimientos y aptitudes, pues recalcaron que la empresa constantemente les está capacitando y a más de ello los años de experiencia hacen que cada día vayan

adquiriendo nuevos conocimientos y nuevas formas de dar soluciones a los inconvenientes que se presenten.

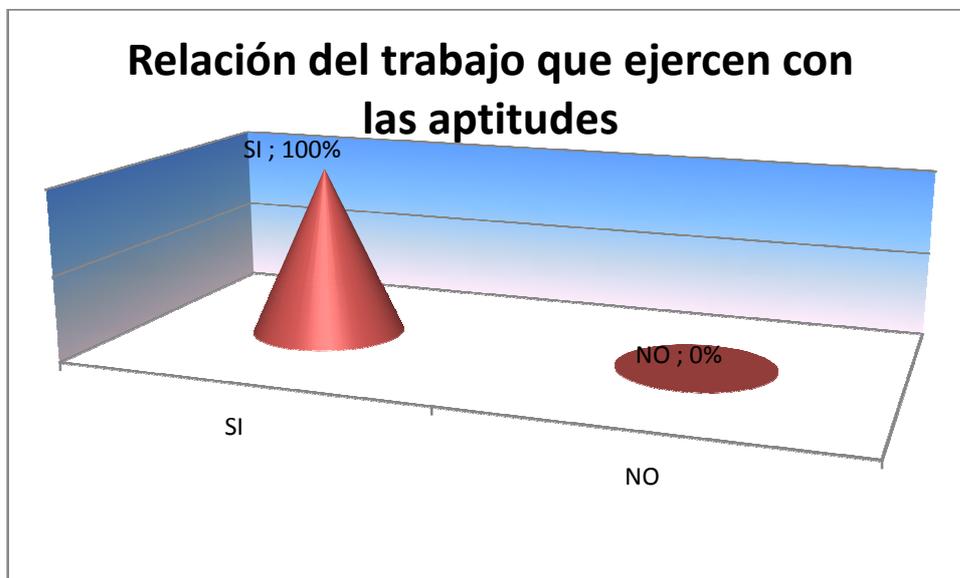


Gráfico N° 21
Relación de las actividades con sus aptitudes en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

- Compromiso que tienen los trabajadores con la empresa.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	23	100%
NO	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 13
Compromiso de los trabajadores con la empresa
Fuente: Las autoras

El 100% de los trabajadores se manifestaron de forma positiva pues dijeron que el lugar de trabajo es como su segunda casa. De igual forma cada obra que ellos realizan lo hace con total responsabilidad con el fin de que el cliente vaya satisfecho

y la empresa tenga mayores rendimientos, pues saben que su puesto de trabajo depende mucho de que tan bien este funcionando la empresa.

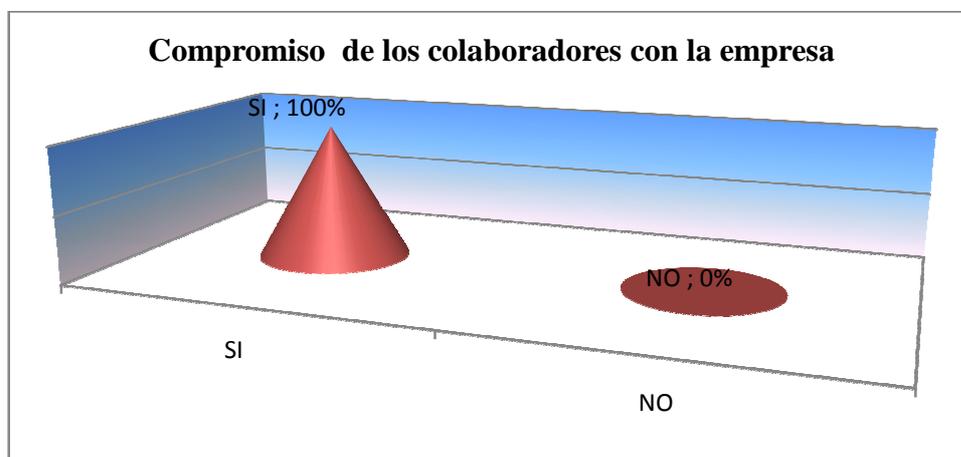


Gráfico N° 22
Compromiso de los trabajadores con Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

■ Calificación del ambiente de trabajo

Calificación	Frecuencia	%
Excelente	16	70%
Muy buena	7	30%
Buena	0	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Pésima	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 14
Calificación del ambiente de trabajo
Fuente: Las autoras

Mediante las encuestas realizadas, el 70% de los colaboradores califican al ambiente laboral de la empresa como excelente, debido al trato amigable que existe entre colaboradores y los directivos, pues a diferencia de las demás empresas, Carrocerías

Especiales Faicán ofrece un ambiente familiar. El 30% califican como muy buena debido a que les gustaría contar con un espacio más estructurado, el personal que se encuentra dentro de este porcentaje corresponde a los que laboran en el área administrativa.

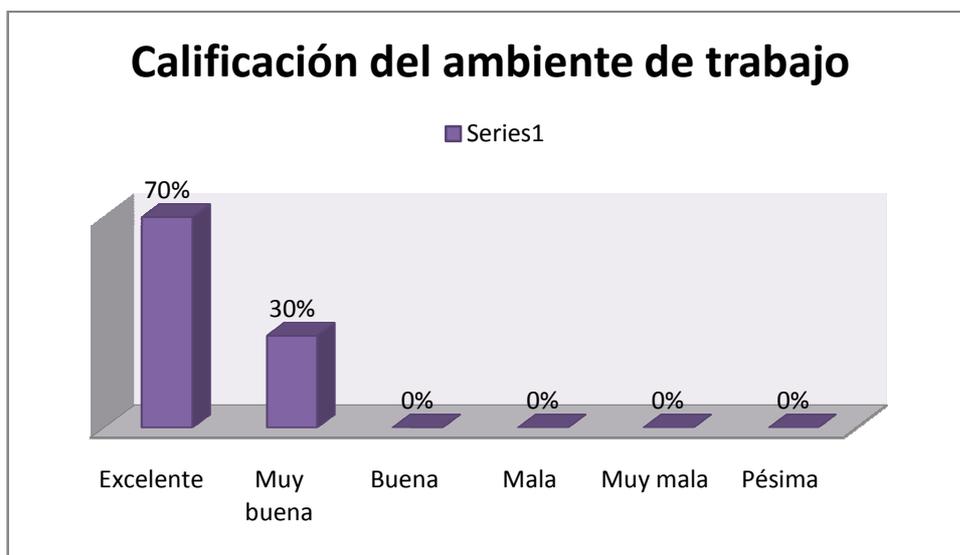


Gráfico N° 23
Calificación del ambiente de trabajo en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

■ Capacitaciones en la empresa

Respuestas	Frecuencia	%
SI	22	96%
NO	1	4%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 15
Capacitaciones en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

El 96% de los colaboradores dicen que la empresa se siente comprometida con ellos ya que les brinda capacitaciones de acuerdo a la tecnología avanzada que adquieren. La empresa con el fin de ser competitiva en todas las actividades que ejerce ha

puesto a las capacitaciones en primer plano. Un porcentaje mínimo que es el 4% de los colaboradores manifestaron que no se les da capacitaciones porque los cargos que ocupan no requieren de formaciones.

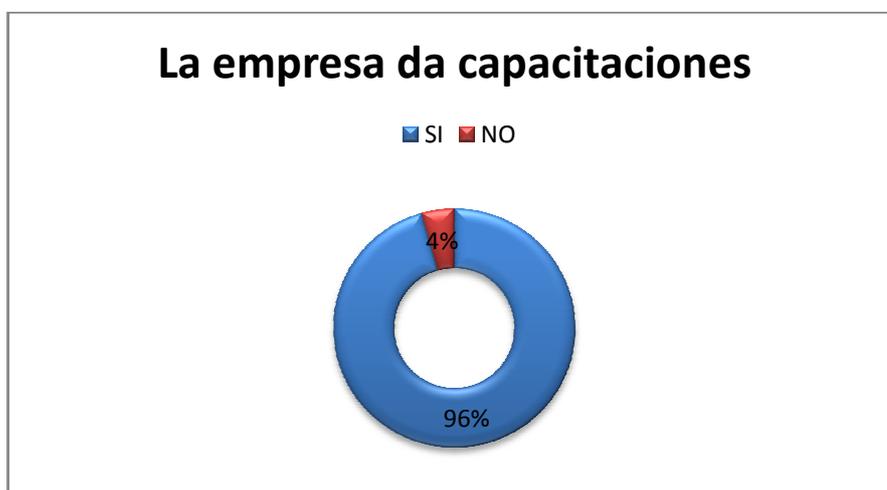


Gráfico N° 24
Carrocerías Especiales Faicán da Capacitaciones
Fuente: Las autoras

■ Calificación de las capacitaciones

Calificación	Frecuencia	%
Excelente	10	43%
Muy buena	8	35%
Buena	5	22%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Pésima	0	0%
TOTAL	23	100%

Tabla N° 16
Calificación de las capacitaciones en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

El 43% de los colaboradores se sienten satisfechos por las capacitaciones que la empresa ofrece, ya que dichas capacitaciones están enfocadas a seguir ampliando los

conocimientos de los mismos y sobre todo a cómo mantener buenas relaciones con los clientes, pues lo que se pretende es dar un producto y servicio de calidad. El 35% califican a las capacitaciones como muy buena pues a ellos les gustaría viajar a otras ciudades a capacitarse y el 22% de los colaboradores califican como buena ya que para ellos el tiempo de duración de las capacitaciones es muy corto.

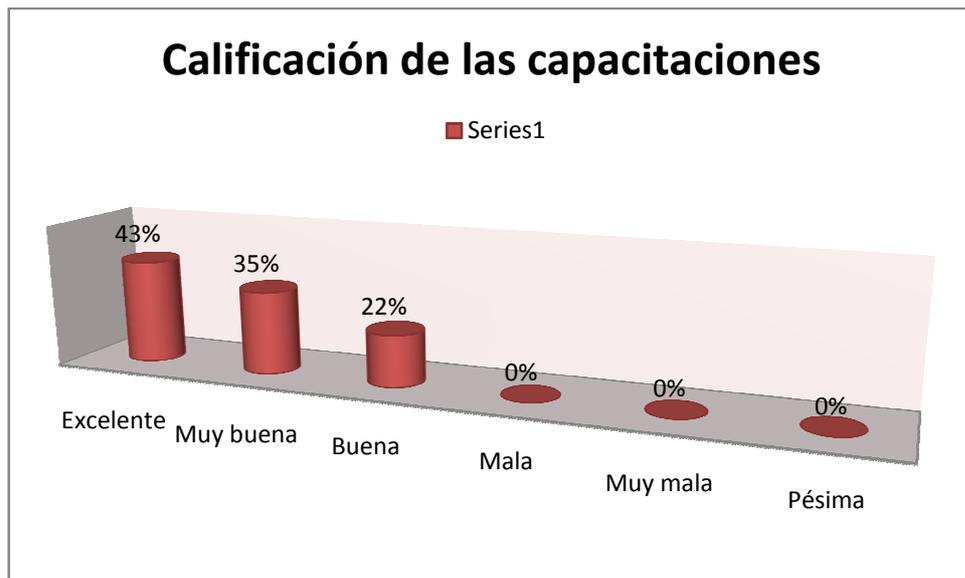


Gráfico N° 25
Calificación de las capacitaciones en Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

Después de haber adquirido información del personal de Carrocerías Especiales Faicán se ha podido detectar que la administración de recursos humanos está siendo bien manejada, pues en su mayoría el personal se siente comprometido con la empresa. La permanencia de los trabajadores se debe a que están satisfechos con el trato, los salarios, el ambiente laboral y sobre todo por el interés que ha puesto la empresa en las capacitaciones y en la suministración de materiales contra riesgos como son guantes, overoles, gafas entre otros. Además esta empresa tienen presente que el capital más fuerte que tienen son sus colaboradores, es por ello que en su mayoría los trabajadores tienen cierto permiso para tomar decisiones en las tareas que están ejecutando.

2.2.1.4 Análisis de procesos

Carrocerías Especiales Faicán al realizar diferentes tipos de productos no posee en si procesos fijos, pero los que ellos consideran principales son:

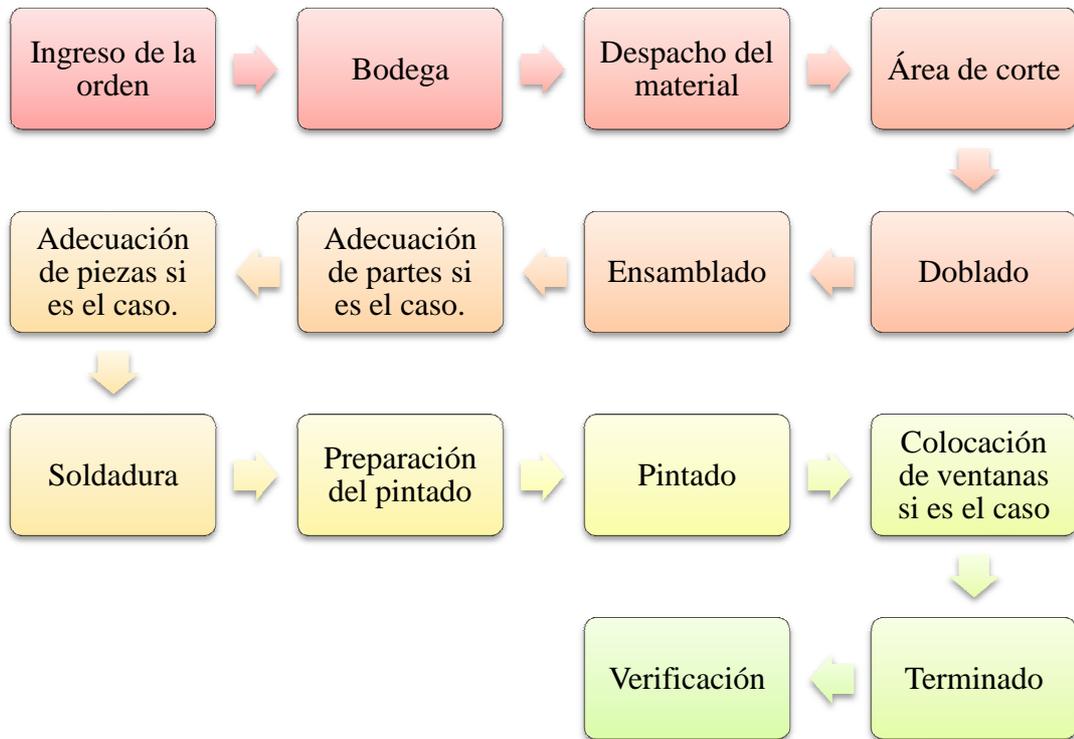


Gráfico N° 26
Procesos de Carrocerías Especiales Faican
Fuente: Las autoras

Los procesos de esta empresa empiezan con el ingreso de la orden, en el cual se especifica las características y modelos del producto que desea el cliente. Posteriormente los encargados de esta obra se dirigen a bodega a cerciorarse de que exista el material para dicha obra, en la cual se ordena el despacho. Una vez que se cuenta con el material se procede al área de corte, luego al doblado, posterior a ello el ensamblado y adecuación de partes y piezas si es que es el caso (ejemplo ambulancias). Continuando con los procesos se da la soldadura, posterior a ello la preparación de la pintura y el pintado de la pieza respectiva; y si es el caso se procede a la colocación de ventanas. Para culminar con los procesos se dan los terminados y verificación del producto.

Estos procesos han sido considerados principales pues se realizan productos similares pero con diferentes funciones y lo que varía son los acabados.

2.2.2 Análisis externo

Este análisis hace referencia al macro entorno que ha afectado de una u otra manera a Carrocerías Especiales Faicán, en el transcurso del ciclo de vida. En la cual se analizará las variables del ambiente social y el estudio de la satisfacción del cliente.

2.2.2.1 Ambiente Social

Consiste en realizar un análisis macro de Carrocerías Especiales Faicán, es decir, se realizará un análisis a nivel nacional de todos los negocios que realizan actividades similares y la forma que estas han afectado específicamente a la empresa. Para realizar este análisis nos valemos en los siguientes aspectos:

2.2.2.1.1 Político

En lo referente a lo político se puede decir que la empresa se ha visto beneficiada ya que el Gobierno ecuatoriano apoya a todos aquellos que se dedican a realizar actividades artesanales. El propietario de la empresa es un artesano calificado y por ende no tiene que pagar grandes impuestos, lo cual es favorable para la organización.

2.2.2.1.2 Económico

En lo que respecta al ámbito económico se puede deducir que Carrocerías Especiales Faicán se encuentra en una industria muy creciente. Generalmente el crecimiento en las carrocerías se da a que hay nuevos negocios que requieren vender sus productos

(perecibles y no perecibles) en los lugares más lejanos y requieren de un transporte especial.

También el crecimiento en esta industria se ha visto reflejado por el interés que ha puesto el gobierno en la salud ya que para llegar a lugares más lejanos requieren de ambulancias y de otros tipos de transporte, este hecho ha dado empleo a muchas carrocerías por ende han dado un aporte positivo a la economía del país.

Al momento de poner altos aranceles a las importaciones de carrocerías el gobierno apoya a las industrias locales pues todas las instituciones públicas (hospitales, cuerpo de bomberos) y privadas (clínicas) están obligadas de manera indirecta a adquirir carrocerías nacionales, lo cual ha beneficiado económicamente a Carrocerías Faicán.

2.2.2.1.3 Tecnológico

Al estar en un mundo globalizado, las empresas que quieren sobresalir deben estar al tanto en los avances tecnológico, Carrocerías Faicán no es la excepción ya que siempre se está ajustando al cambio y a los nuevos avances tecnológicos.

Generalmente los negocios que se encuentran participando en esta industria si quieren ser competitivos deben contar con tecnología de última generación caso contrario, cualquiera que sea la situación económica de los clientes se ahuyentaran y preferirán importar de otros países.

Los representantes de los diversos negocios de carrocerías se muestran comprometidos con sus clientes es por ello que constantemente están innovando sus equipos de trabajo.

2.2.2.1.4 Sociocultural

En lo que respecta a lo sociocultural en sí no ha afectado a esta industria al contrario, la existencia de estas empresas de metalmecánica han creado fuentes de empleo para muchos ecuatorianos. Las empresas que se dedican a realizar labores ruidosas suelen ubicarse en lugares lejanos o en lugares específicos como es el parque industrial, esto con el fin no incomodar a la sociedad.

Las empresas ecuatorianas son caracterizadas por ser innovadoras, es por ello que adquieren tecnología avanzada que existe en otros países, esto con el fin de ofertar a la sociedad productos de calidad y evitar las importaciones de productos que se pueden elaborar en la localidad, de esta manera lo que se consigue es aportar a la economía del país.

2.2.2.1.5 Ecológico

Si bien es cierto la mayoría de empresas se han concientizado con el medio ambiente, es por ello que muchas han tomado a la responsabilidad social como una estrategia para incrementar su nivel de ventas. Las empresas que se dedican a la metalmecánica tratan de aprovechar al máximo las chatarras, tal es el caso que en Carrocerías Especiales Faicán cuando una máquina está en malas condiciones, las piezas de éstas suelen utilizarse para la elaboración de nuevos equipos de trabajo; también en esta empresa con el fin de aportar a la ecología compra carrocerías que están en mal estado para darles un nuevo uso.

2.2.2.2 Estudio de la satisfacción del cliente

En base a una observación participante que se llevó a cabo durante las dos primeras semanas de junio del año 2012 se pudo conocer que los clientes de Carrocerías

Especiales Faicán califican a los productos y servicios como muy buenos, pues los errores en si son mínimos o en su mayoría no existen, de igual forma existen muchas variables por las que ellos prefieren esta empresa pero las más relevantes son: el precio, calidad, garantía, portafolio de productos y los diseños, razón por la cual estos clientes se sienten muy satisfechos con la empresa.

En el transcurso de la observación participante, se pudo apreciar que a los clientes no les incomoda la distancia, ya que al ser la empresa muy responsable con los tiempos de entrega y al contar con personal capacitado los clientes se sienten confiados y seguros.

Esta empresa con el fin de que sus clientes se sientan satisfechos con los productos y servicios que ofrece, ha optado por la elaboración de productos personalizados, es decir, se hace como el cliente sugiera. En lo que más se enfocan los clientes es: tamaño, material, color, funcionalidades y modelo.

2.2.3 Ambiente de Tareas / industria

En este punto se tratará de las variables más cercanas a Carrocerías Especiales Faicán, es por ello que se analizará las 5 fuerzas de Michael Porter.

2.2.3.1 Cinco fuerzas de Michael Porter

■ Participantes potenciales

Los posibles participantes con los que se puede encontrar Carrocerías Especiales Faicán son los pequeños talleres ya que hoy en día el Gobierno da más apoyo a los

artesanos a que emprendan sus propios negocios. Otro de los potenciales participantes se puede ver reflejado con la apertura de empresas internacionales en la localidad, esto puede ser perjudicante para la empresa ya que estas empresas pueden tener más liquidez.

■ Poder de negociación de clientes

Los clientes de Carrocerías Especiales Faicán tienen poder de negociación cuando adquieren más de una carrocería. Las que también tienen cierto poder de negociación son las cooperativas de transporte ya que estas requieren generalmente más de cinco carrocerías. Los productos en los cuales los clientes tienen mayor poder de negociación son los furgones ya que estos lo pueden encontrar en cualquier otra empresa de metalmecánica.

■ Poder de negociación de los proveedores

Hasta el momento los únicos que tienen cierto poder de negociación sobre la empresa es Kiwi y Mega Hierro, estas empresas únicamente dan un descuento especial cuando son compras mayoritarias.

■ Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los únicos sustitutos al que se enfrenta la empresa son las pailas de madera y el furgón de espuma - flex ya que estos productos no fabrican. Y por el resto la mayoría de productos que oferta Carrocerías Especiales Faicán no tienen sustitutos, ya que si el cliente busca una ambulancia es eso, y no hay vuelta atrás.

■ **Competidores de la industria**

Uno de los competidores situados dentro de la misma localidad es VIPESA, misma que está conformada por los ex trabajadores de Carrocerías Especiales Faicán. Las organizaciones tienen que analizar el grado de rivalidad directa entre ellas y los competidores. Los competidores más conocidos a nivel nacional a los cuales se enfrenta la empresa son:

NOMBRE	CIUDAD		NOMBRE	CIUDAD
Carrocería ARANDI	Quito		ECUACERO	Quito
Carrocería CEPEDA Cía. Ltda.	Ambato		I.MESCO	Ambato
ECUABUSS	Ambato		Industria Cedeño	Quito
Carrocerías El Sol Ecuador	Quito		PICOSA	Ambato
Carrocerías I.M.E.G	Quito		SEMACAR	Quito
Carrocerías Metálicas CALVA	Quito		Talleres los ANDES	Quito
Carrocerías Metálicas UNIÓN	Quito		Stahl Met S.A.	Quito
Carrocerías MIRAL	Ambato		VIPESA	Cuenca
CAVIMAR	Ambato		Olímpica	Cuenca
CEPSAN	Ambato		GUZMAN	Cuenca
DIMEN	Quito		IBIMCO	Ambato
HARCOR	Sto. Domingo		ICEDCA	Guayaquil
VARMA	Ambato		INMAY	Macas
MEGABUSS	Guayaquil		FIALLOS	Ambato
IMETAM	Quito		PAREGO	Ambato

Tabla N° 17
Competencia de Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

2.3 Análisis FODA de Carrocerías Especiales Faicán Cía. Lda.

Para entender de una mejor manera a la empresa, se estableció un análisis FODA donde se da a conocer los factores internos y externos. El FODA de esta empresa se muestra de la siguiente manera:

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Personal capacitado ■ Experiencia en la elaboración de carrocerías ■ Servicio de postventa ■ Alianzas con los concesionarios de vehículos ■ Énfasis en el cuidado del medio ambiente ■ Garantía en los productos ■ Tecnología avanzada ■ Amplio 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Expandirse a nivel nacional. ■ Dar Facilidades de pago a los clientes ■ Renovación constante de flotas de camiones. ■ Realizar alianzas con cooperativas de transporte, y con todos aquellos que requieran de carrocerías. ■ Poseen créditos con proveedores e instituciones bancarias. ■ Ampliar su portafolio con servicios adicionales y complementarios. ■ Realizar alianzas con carrocerías extranjeras. ■ Apoyo gubernamental a la producción nacional
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Inadecuada distribución de la infraestructura ■ La ubicación de la planta es fuera de la ciudad. ■ Pocos anuncios publicitarios (TV, Radio, web, etc.). ■ El terreno es movedizo ■ No cuenta con una base de datos de los clientes 	<p style="text-align: center;">AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reducción de pedidos, debido a la presencia de nuevos competidores. ■ Excesiva apertura de nuevos talleres en la región. ■ La competencia copia los modelos de las carrocerías. ■ Incremento de precios de los materiales. ■ Inestabilidad del país. ■ Disminución de compra de vehículos de carga y de pasajeros.

Tabla N° 18
Análisis FODA de Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

2.4 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En esta matriz se conocerá en suma algunas de las fuerzas y debilidades más importantes de la empresa.

MATRIZ EFI DE CARROCERÍAS ESPECIALES FAICAN CÍA. LTDA.			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
			PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal capacitado	0,11	4	0,44
Experiencia en la elaboración de carrocerías	0,11	4	0,44
Servicio de postventa	0,09	3	0,27
Alianzas con los concesionarios de vehículos	0,07	3	0,21
Énfasis en el cuidado del medio ambiente	0,05	4	0,2
Garantía en los productos	0,1	4	0,4
Tecnología avanzada	0,1	4	0,4
Los directivos tienen una mentalidad abierta al cambio	0,08	4	0,32
Pocos niveles jerárquicos	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
Inadecuada distribución de la infraestructura	0,03	2	0,06
La ubicación de la planta es fuera de la ciudad.	0,02	1	0,02
Pocos anuncios publicitarios (TV, Radio, web, etc).	0,05	2	0,1
El terreno es movedizo	0,06	2	0,12
No cuenta con una base de datos de los clientes	0,02	1	0,02
No disponen de políticas de ventas establecidas	0,01	1	0,01
No tienen establecido un manual de procesos	0,05	2	0,1
TOTAL	1		3,31

Tabla N° 19
Matriz EFI de Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

Nota: el total ponderado mínimo es de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales que se encuentran por debajo de 2.5 caracterizan a las

organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Luego de haber realizado un análisis tanto las fortalezas como debilidades la empresa obtiene un total ponderado de 3.31 lo cual indica que esta muy por encima de la media, en otras palabras significa que Carrocerías Especiales Faicán internamente tiene una posición muy fuerte, pero esto no significa que se deje de lado las debilidades existentes ya que en un futuro lo que se pretende es que la empresa sea sólidamente fuerte.

2.5 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Mediante esta matriz se resume y evalúa algunos factores externos de la empresa.

En esta matriz se puede observar que el promedio del total ponderado de las oportunidades es mayores a las amenazas. Es decir el promedio total ponderado de las oportunidades es de 2.26 y de las amenazas es de 1.21 lo cual se deduce a que las estrategias de Carrocerías Especiales Faicán están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas.

El total ponderado de esta empresa es de 3.47 lo cual indica que está muy por encima de la media ponderada, lo cual indica que la empresa está aprovechando sus oportunidades y evitando de cierta forma las amenazas.

MATRIZ EFE DE CARROCERÍAS ESPECIALES FAICAN CÍA. LTDA.			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
			ponderado
OPORTUNIDADES			
Expandirse a nivel nacional.	0,14	4	0,56
Dar Facilidades de pago a los clientes	0,1	2	0,2
Renovación constante de flotas de camiones.	0,05	2	0,1
Realizar alianzas con cooperativas de transporte, y con todos aquellos que requieran carrocerías.	0,09	4	0,36
Poseen créditos con proveedores e instituciones bancarias.	0,07	4	0,28
Ampliar su portafolio con servicios adicionales y complementario.	0,05	4	0,2
Realizar alianzas con carrocerías extranjeras.	0,03	4	0,12
Convenios con los proveedores	0,04	4	0,16
Apoyo Gubernamental a la producción Nacional	0,07	4	0,28
AMENAZAS			
Reducción de pedidos, debido a la presencia de nuevos competidores.	0,05	3	0,15
Excesiva apertura de nuevos talleres en la región.	0,1	3	0,3
La competencia copia los modelos de las carrocerías.	0,06	4	0,24
Incremento de precios de los materiales.	0,02	1	0,02
Inestabilidad del país.	0,07	4	0,28
Políticas económicas y sociales establecidas por el gobierno.	0,01	4	0,04
Disminución en la compra de vehículos de carga y de pasajeros.	0,03	4	0,12
No es un producto de consumo masivo	0,02	3	0,06
TOTAL	1		3,47

Tabla N° 20
Matriz EFE de Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

Nota: Se debe tener presente que el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

2.6 Análisis del modelo Kaizen en la empresa.

En esta empresa se ve reflejado el interés de todos los colaboradores, pues cada uno de ellos ve al negocio como si fuera propio. El ambiente de esta empresa no es muy estresante es por ello que todos los que la integran día a día vienen con energías positivas, pues ven a la empresa como su segunda casa.

Inconscientemente los que forman parte de esta empresa tratan de hacer de la mejor manera posible su trabajo, de manera que cliente se sienta complacido porque sus expectativas han sido superadas. Para poder entender las necesidades que tienen los clientes, el personal da a conocer el trabajo a realizarse y también en base a la experiencia que tienen dan sugerencias, de esta forma lo que se consigue es una mayor satisfacción del cliente.

Si un empleado de la empresa se da cuenta que hay cuellos de botella ellos dan a conocer a su jefe, y de esta forma se agilitan todos los procesos operativos. Lo que la empresa ha sembrado en la mente de sus colaboradores es mejorar día a día para no ser destruidos por la competencia.

Dentro de Carrocerías Faican los elementos del Kaizen se ven reflejados de la siguiente manera:

- Para los directivos de la empresa es muy importante contar con un personal solidario y comprometido con el trabajo. Es por ello que el personal de la empresa sabe la importancia de trabajar en equipo, pues ellos tienen el lema de: “La unión hace la Fuerza”. De esta manera si hay un trabajador que desconoce de algún proceso, este no es un problema grande, ya que los compañeros están ahí para ayudarlo. En esta empresa cuando hay obras que cumplir todos se enfocan en ello pues saben que el beneficio no es solo para la empresa sino para ellos también.

El trabajo en equipo en esta empresa ha sido de mucha ayuda pues permite que todos tengan conocimiento de las actividades que ejecutan, de manera que si hay algún problema todos ayudan a encontrar una solución, sin importar el cargo que ocupe dentro de la misma. En Carrocerías Especiales Faicán tanto los dueños como el personal están enfocados en velar por el bienestar de la empresa y de los clientes.

- Para un mejor desempeño del trabajo todo el personal de esta empresa dispone de guantes, mascarillas y otros accesorios que permiten evitar algunos riesgos o accidentes. De esta manera cada colaborador sabe que tienen que utilizar dichos accesorios, con lo cual se refleja su buena conducta. Los colaboradores de esta empresa demuestran buena disciplina pues, ellos no requieren de que se les vigile para cumplir con sus actividades. Y de igual forma respetan tanto los horarios de ingreso como de salida.

El personal de esta empresa demuestra su educación no solo ante su jefe sino también ante los clientes.

- Todos los integrantes de la empresa están seguros y confiados del conocimiento que tienen para ejecutar su labor.
- Para garantizar los productos que entregan a sus clientes ellos cuentan con la calificación artesanal lo cual indica que son productos de calidad. De igual forma constantemente la empresa invierte en capacitación, pues los resultados que obtienen a futuro son buenos. La empresa revisa hasta el último detalle del producto o servicio que está entregando, con el fin de evitar errores.
- Los directivos de la empresa saben que estamos en un nuevo mundo en el cual su deber no es solo dar órdenes y que sus empleados hagan únicamente

lo que ellos dicen. Sino están conscientes de que las sugerencias o aportaciones que dan sus empleados ayudan a un mejor rendimiento económico de la empresa.

2.7 Análisis de la matriz Boston Consulting Group

- **Interrogante.-** Tanque motobomba es considerado como un producto interrogante debido a que es nuevo en el mercado y ha tenido una rotación variable en las ventas en el corto plazo y generalmente tienen un costo muy elevado. También es considerado de esta manera ya que para poder vender requiere de mucha publicidad.

- **Estrella.-** Las ambulancias han sido consideradas como tal debido a que es un producto que no requiere de publicidad para ser vendido, ya que se vende solo porque la gente tiene conocimiento del mismo. Este producto ofrece a Carrocerías Especiales Faicán un alto porcentaje de utilidad, y no tienen un alto volumen en las ventas. Siendo uno de los productos muy rentables para la empresa pero a largo plazo.

- **Vacas lecheras.-** Furgones es uno de los productos que tiene una alta participación en el mercado debido a que ya es un producto posicionado y para poderlo vender requiere que constantemente se lo esté innovando. Los furgones constantemente están dando ingresos a la empresa aunque estos sean marginales. Generalmente estos productos se venden durante todo el año.

- **Perro.-** Aquí se encuentran las pailas metálicas pues estas no tienen un nivel de ventas alto y de igual forma el porcentaje de utilidad es mínimo, no se gana mucho en estos productos pero no por ello van a dejar desaparecer del mercado, ya que el objetivo es cubrir todas las necesidades de los clientes.

PRODUCTO ESTRELLA



PRODUCTO INTERROGANTE



PRODUCTO VACA



PRODUCTO PERRO



Tabla N° 21
Matriz BCG de Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

2.8 Análisis de la matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA DE CARROCERÍAS ESPECIALES FAICÁN	
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIONES
La empresa cuenta con una tasa de interés del 11,8% anual en los créditos que realiza.	6
El retorno de la inversión lo recuperan máximo en 30 días.	5
Los ingresos de la empresa fueron 1,29 % menos que el año anterior.	6
El capital de trabajo de la empresa está alrededor de	6
La empresa tiene reconocimiento a nivel nacional, lo cual facilita expandirse a otros mercados.	6
La infraestructura de la planta está valorada en 250000,00	5
TOTAL	34
TOTAL PROMEDIO	5,666666667
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Carrocerías Faicán en los últimos años ha tenido un crecimiento del 15%	5
Debido a los acuerdos bilaterales entre países, la empresa tiene la posibilidad de expandirse a mercados internacionales.	5
Las utilidades de la empresa incrementan en un 10% en los últimos años.	5
La empresa capacita a sus empleados cuando adquiere tecnología avanzada.	6
En lo referente a los desechos, la empresa los aprovecha al máximo.	6
La capacidad instalada de la empresa es de 7100 metros cuadrados.	6
Las nuevas normas de calidad, dan garantía a los productos que ofrece la empresa.	6
La inestabilidad del país, reduce el nivel de compra de vehículos	5
TOTAL	44
TOTAL PROMEDIO	5,5
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
El gobierno dispones de nuevas leyes para el cuidado del medio ambiente.	-1
No existen muchas barreras para las empresa internacionales	-5
Facilidad para adaptarse a los avances tecnológicos que Día a día aparecen.	-1
Incremento en la aparición de talleres metalmecánicos informales.	-3
Concientización en el cuidado del medio ambiente	-1
Las empresas informales ofertan mejores precios.	-4
TOTAL	-15
TOTAL	-2,5
VENTAJA COMPETITIVA	
La empresa es reconocida a nivel nacional	-1
Los productos que oferta la empresa tienen garantía.	-1
Entrega de los pedidos en el tiempo acordado.	-2
La administración de la empresa es manejada por la familia.	-2
El reconocimiento que tienen la empresa en todo el Azuay	-3
Ofrecer mantenimiento a todos los productos que se oferta.	-1
Los clientes se sienten confiados con la empresa por los productos y servicios recibidos	-1
Los directivos viajan al exterior para adquirir nuevos conocimientos, que agiliten los procesos operativos.	-1
TOTAL	-12
TOTAL PROMEDIO	-1,5

Tabla N° 22
Matriz PEYEA de Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

A través de este análisis se podrá identificar qué tipo de estrategia es la que requiera la empresa.

Eje X= Fortaleza de la industria + ventaja competitiva.

Eje X= 5.5-1.5

$$= 4 \text{ R//}$$

Eje Y= Fortaleza financiera y estabilidad ambiental.

Eje Y= 5.66-2.5

$$= 3.16 \text{ R//}$$

Los resultados anteriormente obtenidos nos servirán como pauta para dibujar el vector mismo que muestra el tipo de estrategia que requiera Carrocerías Especiales Faicán.

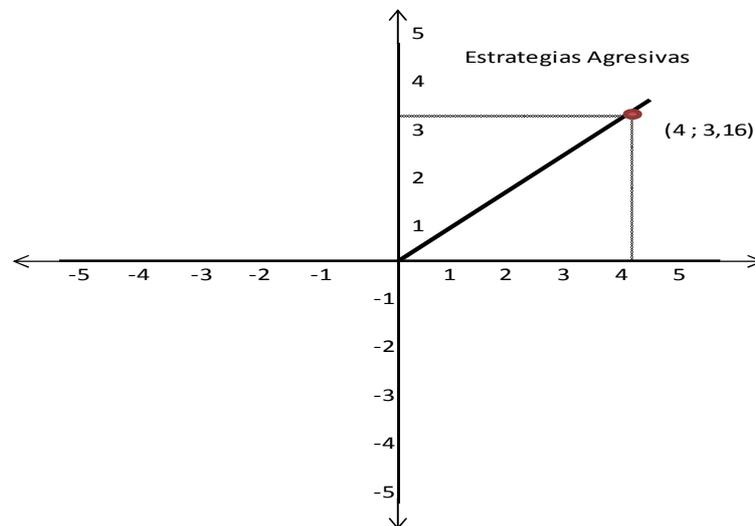


Gráfico N° 27
Vector direccional para Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

A través de este gráfico la empresa se puede dar cuenta que tanto la fuerza financiera como la fuerza industrial están siendo dominantes. Razón por la cual la empresa debe comportarse agresiva, de manera que las acciones que se vayan a aplicar rompan con las expectativas de los clientes.

2.9 Ventajas y desventajas de ser una empresa familiar.

Carrocerías Faicán al ser una empresa familiar se ha mostrado comprometida y persistente con todas las actividades que realiza, aquí todos los integrantes de la familia tienen conocimiento del giro del negocio. La base emocional en esta empresa ha sido positiva pues existe una buena relación entre padres e hijos. En lo que se refiere a la conducta subconsciente no existen problemas pues todos participan en la toma de decisiones y nadie tiene más poder que otro ya que saben que el beneficio es para todos. Hasta el momento no han existido inconvenientes en adaptarse al cambio y a las nuevas tecnologías, es decir, los integrantes de esta empresa tienen una mente abierta hacia las nuevas formas de realizar una carrocería.

Dentro de los aspectos positivos se encuentra:

- No se requiere de mucho tiempo para realizar algún trámite, ya que al ser familiar no requiere de reuniones para tomar decisiones.
- No hay muchos niveles jerárquicos, por lo cual es fácil detectar posibles problemas y solucionarlos.
- Trabajan sin presión.
- Todos conocen los procesos para la elaboración de carrocerías.

Dentro de los aspectos negativos que posee se encuentran:

- No existe un buen manejo administrativo de la empresa.
- Existe poco interés por la imagen de la empresa.
- Dentro de la parte administrativa muestran poco interés en plasmar estrategias que ayuden a incrementar el nivel de ventas.
- Al ser una empresa familiar, sus miembros en algunas ocasiones dejan de asistir a la empresa.
- Se han vuelto conformistas y no tienen miras de seguir creciendo.
- Demuestran poco interés en darse a conocer.

TERCER
CAPÍTULO

3. ELABORACIÓN DE DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CARROCERÍAS ESPECIALES FAICÁN CÍA. LTDA.

3.1 Propuesta a la filosofía corporativa para Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.

3.1.1 Misión

Ofertar un amplio portafolio de productos para la fabricación, reparación y diseño de carrocerías de excelente calidad utilizando la capacidad de los colaboradores y tecnología avanzada de manera que se consiga superar las expectativas de los clientes.

3.1.2 Visión

Ser reconocida en el mercado carrocerero a nivel nacional a través de una constante investigación de manera que se pueda ofrecer productos innovadores y garantizados que contribuyan a mantener buenas relaciones con los clientes, diferenciándose por la puntualidad en los pedidos, servicios de postventa, trabajo en equipo e interés por el medio ambiente.

3.1.3 Objetivos

- Llegar a ser una empresa reconocida a nivel nacional en lo que se refiere a carrocerías.

- Estar al día con los avances tecnológicos y dar mantenimiento a la maquinaria y los equipos de planta.

- Dotar de conocimientos al personal cada vez que se adquiriera tecnología nueva o cuando se tenga que hacer un nuevo proceso.
- Incrementar la publicidad de la empresa para lograr captar el 10% más de clientes cada año.

3.1.4 Políticas generales

- Innovación permanente.
- Prohibido fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- Todo el personal tiene que respetar el horario de entrada caso contrario tendrá que reponer el tiempo perdido, después de la jornada de labores.
- El personal que no de un adecuado uso a las protecciones contra riesgos, en caso de un accidente la empresa no se hace responsable.
- Investigación permanente de las necesidades de los clientes.

3.1.4.1 Políticas departamentales

3.1.4.1.1 Gerente

- El gerente es el único que debe autorizar plazos de crédito a sus clientes.
- El gerente es el único encargado en solicitar préstamos a nombre de la empresa.
- El gerente no puede ausentarse de la empresa por más de 15 días.

3.1.4.1.2 Auditor de taller

- Realizar controles del mantenimiento a las maquinas, mínimo una ves cada tres meses.
- Presentar un informe cada trimestre.

3.1.4.1.3 Contabilidad

- Toda la información y documentación referente a los clientes deberá estar archivada adecuadamente en una carpeta membretada.
- Los registros contables deben estar llevados de manera clara y ordenada.
- Presentar información actualizada sobre contactos, precios y cuentas bancarias.

3.1.4.1.4 Ventas

- Dar un buen servicio y trato amable a los clientes.
- Información y asesoría a los clientes sobre los productos.
- Llevar un registro diario de las ventas de acuerdo a cada tipo de carrocería.

3.1.4.1.5 Planta industrial

- Apagar todos los equipos que no se estén utilizando.

- Capacitarse antes de utilizar maquinaria nueva
- Cumplir con todos los pedidos en el tiempo acordado con el cliente

3.1.4.1.6 Bodega

- Entrega de materiales únicamente con la autorización de la contadora.
- Distribución adecuada de los materiales
- Presentar informe mensual sobre la recepción y despacho de materiales.

3.1.5 Valores y principios para la empresa.

Los valores que se deberían practicar en esta empresa para dar una mejor imagen son:

- ***Puntualidad.-*** La empresa vela por el bienestar de sus clientes es por ello que se entregara a tiempo todos sus pedidos.
- ***Respeto.-*** Ser recíprocos con el buen trato hacia los clientes, proveedores y colaboradores.
- ***Honestidad.-*** se ve reflejado en utilizar los materiales acordados de manera que el producto esté a gusto del cliente.
- ***Pro-actividad.-*** Realizar innovaciones constantes de esta manera se dará un paso adelante, con lo cual ofrecerá un mejor producto y servicio.

- **Responsabilidad social.-** Disminuir en lo posible los desechos tóxicos, con el fin de garantizar la calidad de vida de la sociedad.
- **Compromiso.-** Hacer de los intereses ajenos nuestros intereses
- **Calidad.-** Buscar la excelencia en los productos y servicios que se oferta

3.2 Estrategia

La estrategia que se propone para esta empresa es la Diferenciación, pues hasta el momento se ha caracterizado por dar un servicio personalizado y contar con personal capacitado, además al contar con maquinaria avanzada permite ser pioneros en la elaboración de nuevos modelos de carrocerías.

3.2.1 Elaboración de estrategias para cada perspectiva

Para la elaboración de estrategias se parte de la estructuración de un FODA cruzado mismo que queda de la siguiente manera.

	Fortalezas	Debilidades
	Personal capacitado. Experiencia en la elaboración de carrocerías. Servicio de postventa. Alianzas con concesionarios de vehículos. Énfasis en el cuidado del medio ambiente. Garantía en los productos. Tecnología avanzada. Amplio espacio.	Inadecuada distribución de la infraestructura. Ubicación de la planta fuera de la ciudad. Pocos anuncios publicitarios. El terreno movedizo. No cuenta con base de datos de los clientes.
Oportunidades	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
Expandirse a nivel nacional. Dar Facilidades de pago a los clientes Renovación constante de flotas de camiones. Realizar alianzas con cooperativas de transporte, y con todos aquellos que requieran de carrocerías. Poseen créditos con proveedores e instituciones bancarias. Ampliar su portafolio con servicios adicionales y complementarios. Realizar alianzas con carrocerías extranjeras. Apoyo gubernamental a la producción nacional	F.1 O.1 Ofrecer productos y servicios calificados F.1 O.6 diversificación de productos y servicios F.1 O.7 Rapidez en obtener material extranjero F.2 O.4 Ofrecer descuentos F.2 O.8 Poseer marca propia F.4 O.2 Disponibilidad de stock F.5 O.3 Compra de carrocerías en mal estado para dar un nuevo uso. F.7 O.1 Innovación tecnológica F.7 O.6 Desarrollo de nuevos productos F.8 O.4 Trabajar en escala cuando amerite el caso.	D.1 O.5 Contar con una excelente distribución de la planta. D.2 O.2 Contar con un call center las 24 horas D.3 O.1 Dar uso a todos los medios publicitarios D.3 O.8 Trabajar con instituciones publicitarias del estado. D.4 O.8 Fácil accesibilidad a la maquinaria pública. D.5 Disponer de una base de datos
Amenaza	ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
Reducción de pedidos, debido a la presencia de nuevos competidores. Excesiva apertura de nuevos talleres en la región. La competencia copia los modelos de las carrocerías. Incremento de precios de los materiales. Inestabilidad del país. P de carga y de pasajeros.	F.1 A.1 Dar Bonos F.3 A.4 Ofrecer servicios de postventa a domicilio. F.4 A.5 Ofrecer a los clientes nuevas facilidades de pago. F.6 A.2 Entrega de productos en el menor tiempo posible. F.7 A.1 Ofrecer productos con diferentes funcionalidades. F.8 A.1 Dar tarjetas de afiliación F.8 A.1 Dar exclusividad a los clientes	D.3 A.3 Patentar los modelos de la empresa y publicarlo. D.2 A.2 Facilitar medios de transporte. D.3 A.1 Utilizar redes sociales D.3 A.1 Interacción virtual D.3 A.1 Valor informativo

Tabla N° 23
Análisis FODA Cruzado o matriz de estrategias de Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

Una vez que se tiene el FODA cruzado se procede a establecer temas estratégicos, mismo que queda de la siguiente manera:

TEMAS ESTRATÉGICOS					
		CLIENTE	INTERNA	FINANCIERA	APRENDIZAJE
F.1 O.1	Ofrecer productos y servicios calificados	X	X		
F.1 O.6	Diversificación de productos y servicios	X			
F.1 O.7	Rapidez en obtener material extranjero			X	
F.2 O.4	Ofrecer descuentos	X		X	
F.2 O.8	Poseer marca propia		X		
F.4 O.2	Disponibilidad de stock		X	X	
F.5 O.3	Compra de carrocerías en mal estado para dar un nuevo uso.				X
F.7 O.1	Innovación tecnológica	X	X	X	
F.7 O.6	Desarrollo de nuevos productos	X			
F.8 O.4	Trabajar en escala cuando amerite el caso.		X	X	
D.1 O.5	Contar con una excelente distribución de la planta.		X		X
D.2 O.2	Contar con un Call center las 24 horas	X	X		
D.3 O.1	Dar uso a todos los medios publicitarios	X			
D.3 O.8	Trabajar con instituciones publicitarias del estado.	X			
D.4 O.8	Fácil accesibilidad a la maquinaria pública.		X	X	
D.5	Disponer de una base de datos		X		
F.1 A.1	Dar bonos		X		X
F.3 A.4	Ofrecer servicios de postventa a domicilio.	X			
F.4 A.5	Ofrecer a los clientes nuevas facilidades de pago.	X		X	
F.6 A.2	Entrega de productos en el menor tiempo posible.				X
F.7 A.1	Ofrecer productos con diferentes funcionalidades.		X		
F.8 A.1	Dar tarjetas de afiliación	X			
F.8 A.1	Dar exclusividad a los clientes	X			
D.3 A.3	Patentar los modelos de la empresa y publicarlo.		X		X
D.2 A.2	Facilitar medios de transporte.	X	X		
D.3 A.1	Utilizar redes sociales	X	X		
D.3 A.1	Interactuación virtual	X	X		
D.3 A.1	Valor informativo	X	X		

Tabla N° 24
Temas estratégicos para Carrocerías Especiales Faicán
Fuente: Las autoras

Cuando ya se cuenta con los temas estratégicos se puede proceder a la estructuración de estrategias para cada perspectiva. En el gráfico N°25 se puede observar las estrategias que se han establecidos para Carrocerías especiales Faicán Cía. Ltda.

3.3 Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Carrocerías Especiales Faicán Cía. Ltda.

A continuación se puede apreciar el diseño de CMI para carrocerías Faicán, mismo que describe:

- Los objetivos.- Son aquellos que se han propuesto para cada perspectiva, con el fin de obtener un mejor rendimiento de la empresa.
- Los indicadores.- Estos permiten medir y evaluar a los objetivos.
- Las metas.- Es aquello que la empresa desea conseguir o alcanzar.
- Las estrategias.- Son aquellas tácticas que la empresa debe ejecutar para el logro de los objetivos planteados.

		Objetivos	Indicadores	Metas	Estrategias
P E R S P E C T I V A	Cliente	Aumentar la satisfacción de los clientes	Número de quejas recibidas	20%	Dar tarjetas de afiliación Exclusividad Ofrecer a los clientes nuevas facilidades de pago Ofrecer servicios de postventa a domicilio. Facilitar medios de transporte.
		Mejorar la calidad de los productos y servicios	Frecuencia de los defectos	30%	Innovación Tecnológica
		Aumentar el número de clientes en la provincia del Azuay.	Número de facturas emitidas	10%	Desarrollo de nuevos productos
		Ofrecer información rápida y verídica de los productos y servicios de la empresa	Número de clientes satisfechos con la información recibida	95%	Redes sociales Interactuación virtual Valor informativo- (manual) Dar uso a todos los medios publicitarios
I N T E R N A	Interna	Mejorar el tiempo de entrega	Número de trabajo retrasado	Tener como mínimo un 5% de retraso en todo el año	Extensión de horarios Rapidez en obtener material extranjero Trabajar en escala cuando amerite el caso. Fácil accesibilidad a la maquinaria pública
		Mejorar los procesos en la planta industrial	Detectar fallas	40%	Contar con una excelente distribución de la planta
		Obtener productos rentables	Ciclo de vida del producto	Dar 2 años más de vida a cada producto que se ofrece	Dar garantías Poseer marca propia
		Fomentar el control de las herramientas de trabajo	Número de accidentes	Disminuir los accidentes en un 90%	Entrega de productos en el menor tiempo posible
		Ofertar productos personalizados	Número de clientes que adquieren productos personalizados y que están satisfechos.	Cumplir en un 95% las sugerencias recibidas.	Disponibilidad de stock Patentar los modelos de la empresa y publicarlo.
		Ampliar la presencia de la empresa a nivel nacional.	Unidades vendidas a cada región	Crecer en un 15% en cada región.	Diversificación de productos y servicios
F I N A N C I E R O	Financiero	Aumentar el nivel de ventas	Número de unidades vendidas cada mes	Crecer en un 20% más.	Diseños modernos Publicidad en todos los medios Disponer de una base de datos Ofrecer productos y servicios calificados Ofrecer descuentos
		Reducir los costos de fabricación	Costos de Fabricación (M.O, M.P, C.I.I.F)	En un 30%	Ofrecer productos con diferentes Funcionalidades
		Dar más facilidades de pago a los clientes	Número de clientes en la modalidad de 35% y 65% al finalizar la obra	50% de las ventas en la modalidad 35% de anticipo y 60% al finalizar	Poseer liquidez Alianzas con cooperativas
A P R E N D I Z A J E	Aprendizaje	Capacitación permanente a los colaboradores	Número de capacitaciones	Como mínimo 5 al año (cada una con un mínimo de 10 horas).	Realizar alianzas con panelistas internacionales
		Dar instrucciones a los clientes acerca de los productos y servicios que oferta.	Nivel de satisfacción con la información recibida	El 80% de los clientes tengan conocimiento previo al producto que están adquiriendo.	Poseer un Call- center Trabajar con instituciones publicitarias del estado
		Obtener una producción más limpia	Cantidad de desperdicios	Reducir en un 50% la chatarra.	Aplicar marketing verde
		Aumentar el trabajo en equipo	Número de colaboradores comprometidos	85%	Incentivos al mejor equipo
		Desarrollar competencias con los trabajadores en el manejo de tecnologías	Pruebas de habilidad	Las obras sean realizadas en la mitad del tiempo establecido.	Dar bonos Compra de carrocerías en mal estado para dar un nuevo uso

Tabla N° 25 - Diseño de CMI para Carrocerías Especiales Faicán - Fuente: Las autoras

3.3.1 Indicadores

Para saber cuál ha sido el cumplimiento de los objetivos se cuenta con indicadores. Para establecer cuál es el porcentaje base de cumplimiento de los objetivos, se ha tomado como ejemplo a una empresa muy reconocida de la ciudad de Cuenca como es ETAPA - EP (Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento -Empresa Pública) en la cual el criterio de análisis empleado para interpretar mejor el cumplimiento de los objetivos está dado por el 80% y 70%, es decir, una vez que el administrador tenga los resultados deberá ver en qué nivel se ubica. Si los resultados obtenidos están por encima del 80% de la meta planteada, indica que está bien y que se ha cumplido con lo propuesto, por lo tanto se colocará en verde, si los resultados obtenidos se encuentran entre 70% y 80% muestra un rendimiento a medias, en otras palabras indica alerta y se colocará en amarillo, pero si el resultado obtenido se encuentra por debajo del 70% quiere decir que no se está cumpliendo con la meta y por lo tanto se colocará en rojo.

A continuación se presentan la descripción de los indicadores que se han empleado para la medición de los objetivos propuestos en el diseño del Cuadro de Mando Integral de Carrocerías Faicán.

Perspectiva de Cliente									
Objetivo:	Aumentar la satisfacción de los clientes								
Unidad de medida:	Número				Fecha tope de medición:	Último día de cada semestre			
Fuente:	Registro de clientes con quejas								
Formula para el cálculo:									
Paso 1									
Número de clientes a satisfacer	=	(Total de clientes insatisfechos * % meta)							
Paso 2									
Meta en # de clientes	=	(Total de clientes insatisfechos - (Total de clientes insatisfechos * % metas))							
Paso 3									
Rango 1	=	Número de clientes a satisfacer * 80%							
Rango 2	=	Número de clientes a satisfacer * 70%							
Cumplimientos									
Metas - 80%	=	Total clientes insatisfechos - Rango 1							
Metas - 70%	=	Total clientes insatisfechos - Rango 2							
Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde
Responsable:									

Gráfico N° 28
Indicador para aumentar la satisfacción de los clientes
Fuente: Las autoras

Esta es la plantilla del indicador que servirá para ver cómo se encuentra la empresa con respecto al objetivo (Aumentar la satisfacción de los clientes). En la primera parte de ésta se colocará el objetivo, la unidad de medida, la fecha tope de medición y la fuente. Posterior a ello se encuentran las fórmulas que servirán para conocer el número de clientes a satisfacer, la meta en números de clientes y por su puesto los rangos. Si los resultados se encuentran por encima del 80% significa que se ha logrado incrementar la satisfacción de los clientes, pero si los resultados están por debajo del 70% significaría lo contrario. Si se obtiene un resultado a medias entre 70% y 80% significaría que los clientes no se sienten tan satisfechos.

En lo que concierne a los casilleros que conforman los datos a comparar se pondrá los datos del semestre anterior. El casillero de los datos del semestre terminado, de

igual forma está compuesto por la fecha, meta que aspira y las metas cumplidas. Y por último está el responsable, mismo que es el encargado de llevar a cabo este indicador.

Perspectiva de Cliente									
Objetivo:	Mejorar la calidad de los productos y servicios								
Unidad de medida:	Número				Fecha tope de medición:	Último día de cada mes			
Fuente:	Registro de las obras con defectos								
Formula para el cálculo:									
Paso 1									
Porcentaje de defectos	= (Total de obras defectuosas anteriores / Total de obras producidas)								
Paso 1									
Limite en Porcentaje de obras defectuosas	= (Porcentaje de defectos * % meta)								
Paso 2									
Limite en unidades de obras defectuosas	= (Total de obras * Limite en porcentaje de obras defectuosas)								
Paso 3									
Rango 1	= Limite en unidades de obras defectuosas * 80%								
Rango 2	= Limite en unidades de obras defectuosas * 70%								
Cumplimientos									
Metas 80%	= 80% del Limite en unidades de obras defectuosas								
Metas 70%	= 70% del Limite en unidades de obras defectuosas								
Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde
Responsable:									

Gráfico N° 29
Indicador para mejorar la calidad de los productos y servicios
Fuente: Las autoras

Este indicador está enfocado en ver cómo está la calidad de los productos y servicios, para ello se cuenta con fórmulas que indican el porcentaje de defectos, el límite en porcentaje de obras defectuosas, el límite en unidades de obras defectuosas y los rangos.

En lo referente a los cumplimientos nos indicara que si la calidad de los productos y servicios está por encima del 80% de la meta planteada, indica que está bien. Si esta entre el 70% y 80% indica que no está ni bien ni mal, pero si está por debajo del 70% indica que está mal y que no se está cumpliendo con lo propuesto.

Perspectiva de Cliente									
Objetivo:		Aumentar el número de clientes en la provincia del Azuay							
Unidad de medida:		Número			Fecha tope de medición:		Último día de cada semestre		
Fuente:		Registro del número de clientes del Azuay							
Formula para el cálculo:									
Paso 1									
# de clientes a Capturar		=	Total de clientes de la provincia del Azuay * % Meta						
Paso 2									
Rango 1		=	Número de clientes a capturar * 80%						
Rango 2		=	Número de clientes a capturar * 70%						
Cumplimientos									
Metas 80%		=	Total de clientes de la provincia del Azuay + Rango 1						
Metas 70%		=	Total de clientes de la provincia del Azuay + Rango 2						
Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde
Responsable:									

Gráfico N° 30
Indicador para aumentar el # de clientes de la provincia del Azuay
Fuente: Las autoras

Esta plantilla ayudara a medir el aumento del número de clientes en la provincia del Azuay, para ello lo primero que se procederá hacer es encontrar el número de clientes a capturar, posterior a ello se encontrará los rangos mismos que girarán en torno a la curva del 80%. De esta manera con los resultados obtenidos se identificará el cumplimiento que ha tenido, si está bien, mal o a medias. Si se encuentra en amarillo no tiene inconvenientes mayores, pero si está en rojo significa que debe buscar nuevas estrategias para cumplir con la meta planteada.

Perspectiva de Cliente									
Objetivo:	Ofrecer información rápida y verídica de los productos y servicios de la empresa								
Unidad de medida:	Porcentaje	Fecha tope de medición:	Último día de cada semestre						
Fuente:	Informe de la investigación realizada								
Formula para el cálculo:									
Paso 1									
Rango 1 (%)	=	% Meta * 80%							
Rango 2 (%)	=	% Meta * 70%							
Cumplimientos									
Metas 80% en unidades	=	Total de encuestas a realizar* Rango 1							
Metas 70% en unidades	=	Total de encuestas a realizar* Rango 2							
Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde
Responsable:									

Gráfico N° 31
Indicador para ofrecer información rápida y verídica de los productos y servicios
Fuente: Las autoras

Esta plantilla servirá para medir si la información acerca de los productos y servicios de la empresa está siendo rápida y verídica. En este caso los rangos a obtener serán en porcentajes, mismo que consigue multiplicando el porcentaje meta por los porcentajes de la curva del 80%.

Los cumplimientos van a estar dados en unidades, el cual se obtiene multiplicando el total de encuestas a realizar por el rango. Una vez que se obtenga el resultado se podrá ver el casillero en el que se encuentra (rojo, amarillo o verde).

Perspectiva Interna									
Objetivo:	Mejorar el tiempo de entrega								
Unidad de medida:	Tiempo								
Fecha tope de medición:	Último día de cada Trimestre								
Fuente:	Registro de las obras con retrasos								
Formula para el cálculo									
Paso 1									
Tiempo a mejorar	= ((Días promedio de retraso *24 horas) * % meta)								
Paso 2									
Tiempo límite de entrega	= (Días promedio de retraso *24 horas - (Días promedio de retraso *24 horas * % meta))								
Paso 3									
Rango 1	= Tiempo a mejorar * 80%								
Rango 2	= Tiempo a mejorar * 70%								
Cumplimientos									
Metas 80%	= Tiempo promedio de retraso *24 horas - Rango 1								
Metas 70%	= Tiempo promedio de retraso *24 horas - Rango 2								
Datos a comparar			Datos del semestre terminado						
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde
Responsable:									

Gráfico N° 32
Indicador para mejorar el tiempo de entrega
Fuente: Las autoras

Esta plantilla es útil para conocer si el tiempo de entrega a mejorado o no. Lo primero que se debe encontrar es el tiempo que se desea mejorar para luego poder identificar el tiempo límite de entrega y posterior a ello conseguir los rangos (gira en torno a la curca del 80%). Una vez que se tienen los rangos se podrá plantear los cumplimientos mismo que servirá para ver cuál es el límite de cumplimiento para colocarse en rojo, amarillo o verde. Irá en verde si el tiempo de entrega ha llegado o superado a la meta propuesta, en amarillo si está no tan debajo de la meta propuesta y en rojo si se aleja demasiado de la meta planteada.

Perspectiva Interna									
Objetivo:	Mejorar los procesos en la planta industrial								
Unidad de medida:	Horas		Fecha tope de medición:	Fin del día					
Fuente:	Registro de las obras con retrasos								
Formula para el cálculo									
Paso 1									
Tiempo a reducir	=	Tiempo empleado por producto * % meta							
Paso 2									
Tiempo Meta	=	Tiempo empleado por producto - (Tiempo empleado por producto * % meta)							
Paso 3									
Rango 1	=	Tiempo a reducir * 80%							
Rango 2	=	Tiempo a reducir * 70%							
Cumplimientos									
Metas 80%	=	Tiempo empleado por producto - Rango 1							
Metas 70%	=	Tiempo empleado por producto - Rango 2							
Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde
Responsable:									

Gráfico N° 33
Indicador para mejorar los procesos en la planta industrial
Fuente: Las autoras

Esta plantilla sirve para ver cómo están marchando los procesos de la planta industrial, es por ello que como primer paso que se debe seguir es obtener el tiempo que se desea reducir, luego se debe conseguir el tiempo meta o límite. Como siguiente paso están los rangos mismos que se obtiene multiplicando el tiempo a reducir por el porcentaje de la curva del 80%. En base a los pasos pre-vistos se procede a plantear los cumplimientos, los cuales indicaran el tope de horas para ubicarse en el casillero rojo, amarillo o verde. Si un producto se ha elaborado en el menor tiempo posible indica que está bien y que la meta planteada se ha cumplido, por lo tanto irá al casillero verde, por el contrario si se ha demorado más de lo normal, indica que los procesos están con inconvenientes y por lo tanto se ubicará en rojo, si los procesos de un determinado producto ha tomado un tiempo ni tan bueno ni tan malo entonces se ubicará en el casillero amarillo.

Perspectiva Interna									
Objetivo:	Obtener productos rentables								
Unidad de medida:	Unidad	Fecha tope de medición:	Fin de año						
Fuente:	Información obtenida a través de los clientes								
Formula para el cálculo:									
Paso 1									
Duración de unidad que aspira	=	(Duración promedio del producto + Duración meta)							
Paso 2									
Rango 1	=	Duración meta * 80%							
Rango 2	=	Duración meta * 70%							
Cumplimientos									
Metas 80%	=	Duración promedio del producto + Rango 1							
Metas 70%	=	Duración promedio del producto + Rango 2							
Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde
Responsable:									

Gráfico N° 34
Indicador para obtener productos rentables
Fuente: Las autoras

Para conocer si los productos están siendo rentables se utilizará esta plantilla. Lo primero que se procede hacer es identificar la duración de la unidad que se aspira, posterior a ello se debe sacar los rangos, para lo cual se debe multiplicar la duración meta por el porcentaje de la curva del 80%, una vez obtenida estos datos se procede a plantear los cumplimientos. Si se ha cumplido el tiempo aspirado o más irá en verde, si el tiempo es aceptable irá en amarillo, pero si el tiempo ha sido menor a la meta o a la duración promedio del producto automáticamente ira en rojo.

Perspectiva Interna									
Objetivo:	Fomentar el control de las herramientas de trabajo								
Unidad de medida:	Número	Fecha tope de medición:	Fin del día						
Fuente:	Registro del número de accidentes, dado por el departamento de RRHH.								
Formula para el cálculo:									
Paso 1									
Número de accidentes a mejorar	=	(Número de accidentes del año anterior * % meta)							
Paso 2									
Rango 1	=	Número de accidentes a mejorar * 80%							
Rango 2	=	Número de accidentes a mejorar* 70%							
Cumplimientos									
Metas 80%	=	Número de accidentes del año anterior - Rango 1							
Metas 70%	=	Número de accidentes del año anterior - Rango 2							
Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde
Responsable:									

Gráfico N° 35
Indicador para fomentar el control de las herramientas de trabajo
Fuente: Las autoras

Esta plantilla sirve para ver cómo está la empresa en cuanto al control de las herramientas de trabajo, por lo cual como primer paso se debe identificar el número de accidentes a mejorar, posterior a ello se debe establecer los rangos, los cuales se obtendrán multiplicando el número de accidentes a mejorar por los porcentajes de la curva del 80%. Una vez que se tengan todos estos datos se procederá a plantear los cumplimientos, los cuales indicarán que si el número de accidentes ha disminuido notablemente irá en verde (significa que las herramientas están siendo manejadas adecuadamente), y si por el contrario el número de accidentes en vez de disminuir han aumentado ira en rojo (las herramientas no están siendo bien manejadas) y si el número de accidentes se mantiene o a disminuido en una mínima parte se ubicará en el casillero amarillo.

Perspectiva Interna										
Objetivo:		Ofertar productos personalizados								
Unidad de medida:		Número				Fecha tope de medición:				Último día de cada semestre
Fuente:		Encuesta a los clientes que han solicitado un producto personalizado								
Formula para el cálculo:										
Paso 1										
		Rango 1 (%)		=	% meta * 80%					
		Rango 2 (%)		=	% meta * 70%					
Cumplimientos										
		Metas 80% en unidades		=	Total de encuestas a realizar * Rango 1					
		Metas 70% en unidades		=	Total de encuestas a realizar * Rango 2					
Datos a comparar					Datos del semestre terminado					
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas			
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde	
Responsable:										

Gráfico N° 36
Indicador para ofertar productos personalizados
Fuente: Las autoras

Para saber cómo está la empresa en cuanto a los productos personalizados que buscan los clientes se utilizará esta plantilla. Como primer paso que se debe seguir es obtener los rangos lo cual se consigue multiplicando el porcentaje meta por el porcentaje de la curva del 80%, posterior a ello se debe determinar los cumplimientos, es decir, si los clientes que han dado sus sugerencias se encuentran satisfechos, da a entender que el producto recibido ha estado acorde a sus gustos y necesidades, por lo tanto se ubicara en verde, por el contrario si el cliente se muestra no tan complacido y la meta propuesta por la empresa está a medias significa que se debe ubicar en amarillo. Si el producto no está acorde a las sugerencias dadas y como consecuencia el cliente muestra insatisfacción, automáticamente se deberá colocar en rojo, ya que no se ha cumplido con la meta propuesta.

Perspectiva Interna									
Objetivo:	Ampliar la presencia de la empresa a nivel nacional								
Unidad de medida:	Número	Fecha tope de medición:	Anual						
Fuente:	Registro del número de clientes actuales								
Formula para el cálculo									
Paso 1									
Clientes a capturar	=	(Número de clientes de la región * % meta)							
Paso 1									
Población a alcanzar	=	(Número de clientes de la región + (número de clientes por región * % meta))							
Paso 2									
Rango 1	=	clientes a capturar * 80%							
Rango 2	=	clientes a capturar * 70%							
Cumplimientos									
Metas 80%	=	Número de clientes por región + Rango 1							
Metas 70%	=	Número de clientes por región + Rango 2							
Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde
Responsable:									

Gráfico N° 37
Indicador para ampliar la presencia de la empresa a nivel nacional
Fuente: Las autoras

Para medir la presencia de la empresa a nivel nacional se utilizará esta plantilla misma que es útil tanto para la sierra, costa y oriente. Como primer paso se debe identificar el número de clientes a capturar, posterior a ello se debe identificar la población que se desea alcanzar, para luego poder obtener los rangos (basado en la curva del 80%). Para los cumplimientos se procederá a sumar el número de clientes actuales por región más el rango respectivo. El resultado que se obtenga servirá para identificar a que casillero corresponde, es decir, si se ha cumplido con la metapropuesta (aumentar el número de clientes) irá en verde, si por el contrario la meta no se ha cumplido y el número de clientes por región ha disminuido, indica que está

mal y por lo tanto se ubicara en rojo. Si el resultado obtenido se mantiene o no esta tan debajo de la meta se ubicará en amarillo.

Prespectiva Financiera

Objetivo: Aumentar el nivel de ventas

Unidad de medida: Número Fecha tope de medición: Último día de cada mes

Fuente: Registro de ventas

Fórmula de cálculo:

Paso 1

de productos a vender = (Total productos vendidos del mes anterior * %meta)

Paso 2

Meta en unidades a vender = (Total productos vendidos del mes anterior - (Total productos vendidos del mes anterior * %meta))

Paso 3

Rango 1 = Número Total de productos a vender * 80%

Rango 2 = Número Total de productos a vender * 70%

Cumplimientos

Metas 80% = Total productos vendidos del mes anterior + Rango 1

Metas 70% = Total productos vendidos del mes anterior + Rango 2

Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde

Responsable:

Gráfico N° 38
Indicador para aumentar el nivel de ventas
Fuente: Las autoras

Este indicador permitirá ver el aumento del nivel de ventas, para esto se deberá conocer el número de productos que se pretende vender, igualmente se conocerá la meta en unidades a vender con la finalidad de superar el nivel de ventas, posterior a ello se procederá a sacar los rangos mismos que estarán en función de la curva del 80%, lo que ayudará a conocer el nivel en el que se encuentra la empresa y de esta manera se podrá conocer si el cumplimiento de la empresa se encuentra en verde, amarillo o rojo.

Prespectiva Financiera

Objetivo: Reducir los costos de fabricación
 Unidad de medida: Número Fecha tope de medición: Último día del año
 Fuente: Contabilidad de costos
 Fórmula de cálculo:

Paso 1
 Cantidad a reducir = (Total costos de fabricación * % meta)

Paso 2
 Meta de los costos de fabricación = (Total costos de fabricación - (Total costos de fabricación * % meta))

Paso 3
 Rango 1 = Total de costos de fabricación reducidos * 80%
 Rango 2 = Total de costos de fabricación reducidos * 70%

Cumplimientos

Metas 80% = Total Costos de Fabricación - Rango 1
 Metas 70% = Total Costos de Fabricación - Rango 2

Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde

Responsable:

Gráfico N°39
Reducir los costos de fabricación
 Fuente: Las autoras

Esta plantilla sirve para ver cómo se está manejando los costos de fabricación, para ello como primer paso se deberá conocer cuál es la cantidad a reducir, para posterior a ello conocer la meta de los costos de fabricación. Como siguiente paso se debe establecer los rangos y los cumplimientos. Si se ha logrado minimizar los costos de fabricación en más del 80% se ubicará en verde, si los costos no son tan representativos o se mantienen irá en amarillo, pero si los costos no se han reducido nada o a su vez han aumentado entonces indica que está en problemas y por lo tanto se ubicará en rojo.

Prespectiva Financiera

Objetivo: Dar facilidades de pago a los cliente
 Unidad de medida: Número Fecha tope de medición: Último día de cada trimestre
 Fuente: Facturas emitidas
 Fórmula de cálculo:

Paso 1
 # de ventas de acuerdo a la política establecida = (Total de ventas * % meta)

Paso 2
 Rango 1 = # de ventas de acuerdo a la políticas establecida * 80%
 Rango 2 = # de ventas de acuerdo a la política establecida * 70%

Cumplimientos

Metas 80% = Total de las ventas - Rango 1
 Metas 70% = Total de las ventas - Rango 2

Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde

Responsable:

Gráfico N°40
Dar facilidades de pagos a los clientes
 Fuente: Las autoras

Si bien es cierto cuando una empresa da facilidades de pago a sus clientes realiza más ventas. Para medir como se encuentra la empresa en cuanto al objetivo dar facilidades de pago se puede utilizar esta plantilla, con la cual lo que se pretende es conocer si las ventas se están incrementando con dichas facilidades de pago, es decir, si las ventas se han incrementado en más del 80% significa que este objetivo está siendo bien llevado, si las ventas se encuentran entre un 70% y 80% da a entender que estas facilidades de pago no tienen un impacto tan significativo y por lo tanto se ubicará en amarillo, si las ventas en vez de aumentar han disminuido o se encuentran por debajo del 70% significa que las facilidades que se han dado no tienen mucha acogida y lo que se debería hacer es un análisis de cuál es la causa que este provocando que el cumplimiento de este objetivo se encuentre en el nivel rojo.

Perspectiva de Aprendizaje										
Objetivo:	Capitación permanente a los colaboradores									
Unidad de medida:	Número				Fecha tope de medición:	Último día de cada año				
Fuente:	Talento humano									
Fórmula de cálculo:										
Paso 1										
	Rango 1 (80%)		=	Número Total de horas a capacitar * 80%						
	Rango 2 (70%)		=	Número Total de horas a capacitar * 70%						
Cumplimientos										
	Metas 80%		=	Número Total de horas a capacitar * 80%						
	Metas 70%		=	Número Total de horas a capacitar * 70%						
Datos a comparar					Datos del semestre terminado					
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas			
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde	
Responsable:										

Gráfico N°41
Capitación permanente a los colaboradores
Fuente: Las autoras

Mediante este indicador lo que se pretende es medir la capacitación que se da a los colaboradores de manera que esté acorde a las obras que están ejecutando. Si las capacitaciones se están llevando de acuerdo a lo planeado y está aportando satisfactoriamente a los colaboradores se colocará en verde, si las capacitaciones se están dando de vez en cuando se colocan en amarillo y si las capacitaciones que se dan son mínimas y no son las mejores se colocará en rojo.

Prespectiva de Aprendizaje

Objetivo: Dar instrucciones a los clientes sobre los productos que se ofertan
 Unidad de medida: Número Fecha tope de medición: Al final del mes
 Fuente: Investigación realizada a los clientes
 Fórmula de cálculo:

Paso 1

de clientes a satisfacer = (Total de los clientes * % meta)

Paso 2

Rango 1 = Número Total de clientes a satisfacer * 80%
 Rango 2 = Número Total de clientes a satisfacer * 70%

Cumplimientos

Metas 80% = Total de clientes encuestados * Rango 1
 Metas 70% = Total de clientes encuestados * Rango 2

Datos a comparar					Datos del semestre terminado				
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas		
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde

Responsable:

Gráfico N°42
Dar instrucciones a los clientes sobre los productos que ofertan
 Fuente: Las autoras

Mediante este indicador se podrá conocer si las instrucciones que están dando los colaboradores a los clientes son las adecuadas. Si los clientes luego de haber tenido un primer encuentro con los colaboradores tienen un amplio conocimiento sobre el producto que están adquiriendo, significa que las instrucciones están siendo bien llevados y se colocará en verde, en caso de que los clientes se encuentren descontentos con las indicaciones entonces se colocará en rojo, y si las instrucciones no y los clientes no solventaron todas sus dudas se colocara en amarillo y si las instrucciones no fueron lo suficiente amplias se colocará un nivel amarillo.

Prespectiva de Aprendizaje																																															
Objetivo:	Optimizar recursos en la producción																																														
Unidad de medida:	Cantidad				Fecha tope de medición:	Al finalizar el día																																									
Fuente:	Registro del área de producción																																														
Fórmula de cálculo:																																															
Paso 1																																															
Cantidad de desperdicio a reducir	=	(Cantidad total de desperdicio * % meta)																																													
Paso 2																																															
Límite de desperdicios	=	(Total de desperdicio - (Total de desperdicio * % meta))																																													
Paso 3																																															
Rango 1	=	Cantidad total de desperdicios a reducir * 80%																																													
Rango 2	=	Cantidad total de desperdicios a reducir * 70%																																													
Cumplimientos																																															
Metas 80%	=	Total de desperdicio - Rango 1																																													
Metas 70%	=	Total de desperdicio - Rango 2																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="background-color: #d9ead3;">Datos a comparar</th> <th colspan="4" style="background-color: #d9ead3;">Datos del semestre terminado</th> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">Fecha</th> <th style="width: 10%;">Meta</th> <th colspan="3" style="background-color: #d9ead3;">Metas cumplidas</th> <th style="width: 10%;">Fecha</th> <th style="width: 10%;">Meta</th> <th colspan="3" style="background-color: #d9ead3;">Metas cumplidas</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #f4cccc;">Rojo</td> <td style="background-color: #fff2cc;">Amarillo</td> <td style="background-color: #d9ead3;">Verde</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #f4cccc;">Rojo</td> <td style="background-color: #fff2cc;">Amarillo</td> <td style="background-color: #d9ead3;">Verde</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>									Datos a comparar					Datos del semestre terminado				Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas					Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde										
Datos a comparar					Datos del semestre terminado																																										
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas																																								
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde																																						
Responsable:																																															

Gráfico N°43
Optimizar recursos en la producción
Fuente: Las autoras

Mediante este indicador se podrá conocer cómo se está manejando los recursos en la producción. Si el manejo de los recursos ha sido óptimo y ayuda a generar más rentabilidad se colocará en verde, si por el contrario los recursos han sido mal utilizados y ha existido gran cantidad de desperdicios entonces se ubicará en rojo y si los recursos han sido manejados a medias y los desechos no son tan representativos se ubicará en amarillo.

Prespectiva de Aprendizaje																		
Objetivo:	Obtener compromiso del talento humano																	
Unidad de medida:	Número				Fecha tope de medición:	Al finalizar el trimestres												
Fuente:	Registro del área de talento humano																	
Fórmula de cálculo:																		
<p>Paso 1</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Meta de colaboradores comprometidos</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 70%;">(Total de colaboradores * % meta)</td> </tr> </table> <p>Paso 2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Rango 1</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 70%;">Meta de colaboradores comprometidos * 80%</td> </tr> <tr> <td>Rango 2</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td>Meta de colaboradores comprometidos * 70%</td> </tr> </table>										Meta de colaboradores comprometidos	=	(Total de colaboradores * % meta)	Rango 1	=	Meta de colaboradores comprometidos * 80%	Rango 2	=	Meta de colaboradores comprometidos * 70%
Meta de colaboradores comprometidos	=	(Total de colaboradores * % meta)																
Rango 1	=	Meta de colaboradores comprometidos * 80%																
Rango 2	=	Meta de colaboradores comprometidos * 70%																
Cumplimientos																		
Metas 80%	=	Total de colaboradores - Rango 1																
Metas 70%	=	Total de colaboradores - Rango 2																
Datos a comparar					Datos del semestre terminado													
Fecha	Meta	Metas cumplidas			Fecha	Meta	Metas cumplidas											
		Rojo	Amarillo	Verde			Rojo	Amarillo	Verde									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100%; text-align: center;">Responsable:</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> </tr> </table>										Responsable:								
Responsable:																		

Gráfico N°44
Obtener compromiso del talento humano
Fuente: Las autoras

Mediante este plantilla se podrá conocer cuál es el compromiso de los trabajadores para con la empresa. Si los colaboradores ven a la empresa como propia y se muestran identificados con la misma se ubicará en verde, si por el contrario no sienten comprometidos y las actividades encomendadas lo hacen sin poner interés se ubicará en rojo, y si los resultados obtenidos dan a conocer que los trabajadores tienen poco interés se ubicará en amarillo.

Perspectiva de Aprendizaje																											
Objetivo:	Desarrollar competencias con los trabajadores en el manejo de tecnologías																										
Unidad de medida:	Tiempo	Fecha tope de medición:	Al finalizar el día																								
Fuente:	Informe de la planta industrial																										
Fórmula de cálculo:																											
Paso 1																											
Tiempo a reducir	=	(Tiempo de la obra * %meta)																									
Paso 2																											
Tiempo meta de la obra	=	Tiempo de la obra - (Tiempo de la obra * %meta)																									
Paso 3																											
Rango 1	=	Tiempo a reducir * 80%																									
Rango 2	=	Tiempo a reducir * 70%																									
Cumplimientos																											
Metas 80%	=	Total de la obra - Rango 1																									
Metas 70%	=	Total de la obra - Rango 2																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; background-color: #d9ead3;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Datos a comparar</th> <th colspan="3" style="text-align: center;">Datos del semestre terminado</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">Fecha</th> <th style="width: 15%;">Meta</th> <th style="width: 20%;">Metas cumplidas</th> <th style="width: 15%;">Fecha</th> <th style="width: 15%;">Meta</th> <th style="width: 20%;">Metas cumplidas</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Rojo Amarillo Verde </div> </td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Rojo Amarillo Verde </div> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </thead> <tbody> </tbody> </table>				Datos a comparar			Datos del semestre terminado			Fecha	Meta	Metas cumplidas	Fecha	Meta	Metas cumplidas			<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Rojo Amarillo Verde </div>			<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Rojo Amarillo Verde </div>						
Datos a comparar			Datos del semestre terminado																								
Fecha	Meta	Metas cumplidas	Fecha	Meta	Metas cumplidas																						
		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Rojo Amarillo Verde </div>			<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Rojo Amarillo Verde </div>																						
Responsable:																											

Gráfico N°45
Desarrollar competencias con los trabajadores en el manejo de tecnología
Fuente: Las autoras

Con este indicador se pretende medir las habilidades de los colaboradores en el manejo de tecnologías, es decir, si los trabajadores al utilizar nuevas tecnologías realizan una obra en el menor tiempo posible significa que está bien y por lo tanto se ubicará en verde, si las obras son realizadas en un tiempo ni tan bueno ni tan malas entonces se ubicará en amarillo, y si las obras son realizadas en un tiempo mayor al previsto automáticamente se ubicará en rojo ya que da a entender que los colaboradores tienen pocas habilidades.

3.4 Desarrollo de Administración de Recursos Humanos

Para que Carrocerías Faicán demuestre que tiene buena administración de recursos humanos, debe empezar por el reclutamiento, en la cual llame a todo el personal que esté interesado en formar parte de la empresa, posterior a ello debe proceder a entrevistar a los interesados y seleccionar a aquel que haya demostrado mayores capacidades. Una vez que identifique al personal se debe hacer un análisis del puesto a encomendar de manera que cuando se integre a sus labores no se encuentre perdido con las actividades a ejecutar y responda de forma positiva a la evaluación del desempeño que realiza el administrador. La administración no debe terminar con la evaluación del desempeño, sino lo ideal sería dar capacitaciones, de manera que el personal no se quede en el pasado aplicando procesos demorosos sino que en base a los conocimientos adquiridos día a día vaya mejorando los procesos y aportando al buen funcionamiento de la empresa.

Para que la empresa cuente con personal motivado y crear empoderamiento en los puestos de trabajo, se debe realizar competencias de habilidades entre los grupos de colaboradores y al que obtenga mejores resultados incentivarlo. Los incentivos pueden ser de la siguiente manera: bonos al equipo que más obras haya realizado, premios al que ofrezca un producto con más funcionalidades, dar tarjetas de descuento para un supermercado, dar un día de recreación gratuito para toda la familia del trabajador, entre otros. Esta es una forma de compensar el esfuerzo y dedicación de sus colaboradores. Para que se sobreentienda que hay una buena administración los incentivos deben ser iguales o mayores a las contribuciones de los colaboradores.

La empresa debería crear oportunidades para los trabajadores más no poner obstáculos, esto se vería reflejado por ejemplo: dando la oportunidad de salir a otros lugares a ampliar sus conocimientos, en lugar de aislarlo en la empresa.

Carrocerías Faicán debe tener presente que la administración por objetivos da resultados más favorables que la administración por controles, es decir, si la empresa se pone a controlar a los colaboradores estos se sentirán presionados, estresados, atemorizados y no podrán desempeñar bien las funciones encomendadas. En cambio si la administración es llevada por objetivos los colaboradores se sienten tranquilos, hacen mejor su trabajo y los resultados obtenidos son mejores, ya que si no hay muchos controles puede fomentarse el trabajo en equipo y las actividades pueden llevarse a cabo de una forma entretenida y responsable.



Administración por Control



Administración por objetivos

En cuanto a la comunicación la empresa hace bien en no tener muchos niveles jerárquicos, porque de esta manera se está incitando a una interacción directa con la empresa y también se está dando paso a que los colaboradores vean a la empresa como propia y muestren mayor compromiso, de manera que dejen a lado sus intereses personales y se preocupen por las actividades de la empresa.

3.5 Consideraciones respecto al Customer Relationship Management (CRM) (Manejo de Relación con los Clientes)

Para que Carrocerías Faicán tenga un buen manejo de relación con los clientes debe primeramente conocer que es lo que el cliente desea, para ello deberá utilizar los siguientes medios: correo electrónico, fax, Call-center; adicionalmente podrá realizar investigaciones de mercado para conocer los gustos y preferencias de sus clientes utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas, principalmente se puede aplicar encuestas. Lo esencial es que la empresa dé uso a la información obtenida.

En esta empresa para un buen manejo de la relación con los clientes se puede hacer:

- Utilizar la información y sugerencias dadas por los clientes más importantes, con el fin de poner en práctica en otros productos. Por ejemplo si cliente da buenas sugerencias o iniciativas para la elaboración de un determinado producto y ésta obra ha tenido éxito, entonces esta misma sugerencia se la puede dar a un posterior cliente.
- Otorgar tarjetas de afiliación, de manera que el cliente se sienta alagado y piense que es un cliente importante. Se puede ofrecer una atención diferenciada, por ejemplo si el cliente se encuentra cumpliendo años se debe felicitarlo o hacer la entrega de una tarjeta, de esta forma el cliente se sentirá importante y dará buenas referencias de la empresa, por lo cual es de suma importancia que la empresa cuente con una base de datos de los clientes.
- La empresa además puede proceder a dar descuentos cuando los clientes pertenezcan a una organización y requieran de más de una obra. Al dar descuentos significativos se está procediendo a conseguir la lealtad de los clientes, lo cual es bueno porque, mantener a un cliente es más rentable que adquirir uno nuevo. Por ejemplo si compra dos furgones, el segundo tiene cierto porcentaje de descuento.
- Asimismo la empresa puede hacer es dar más alternativas de los productos que ofrece, con el fin de que el cliente tenga más opciones de compra y evite visitar otra empresa. Con esto lo que se conseguirá es ser la primera empresa en la mente de los clientes.
- Una táctica que la empresa puede utilizar para mantener una buena administración de relación con los clientes, es ofrecer productos y servicios complementarios, por ejemplo si un cliente solicita que se le arregle únicamente la estructura de un furgón y el obrero observa que la pintura está deteriorada, entonces se puede ofrecer el servicio de pintado, brindado así un valor agregado hacia el cliente.

- Otra táctica que también se puede emplear para mantener una buena vinculación con los clientes es contar con una página web que contenga toda la información de la empresa y de los productos que ésta oferta. De esta forma los clientes pueden tener conocimientos previos sobre las características del producto que desea comprar (furgón, ambulancias, pailas metálicas, etc.).
- De igual forma Carrocerías Faicán puede compensar a aquellos clientes que traigan a un nuevo comprador, por ejemplo dar un descuento en la próxima compra que efectúe o a su vez dar cierto porcentaje de la venta realizada. Con esto lo que se conseguirá es que la empresa se vuelva más rentable y que los clientes estén más satisfechos.

3.6 Como dar un servicio de calidad

Las empresas tienen muchas formas de dar un servicio de calidad, va a depender del giro del negocio. Para que Carrocerías Faicán ofrezca servicios de calidad debería (entre las más básicas):

- Conocer al cliente al cual está ofertando sus productos, de manera que se pueda entregar productos con las características que el cliente busca, y se pueda superar las expectativas de los mismos.
- Se puede realizar investigaciones acerca de los productos y servicios que oferta, para conocer qué es lo que están haciendo bien, que es lo que están haciendo mal y que es lo que falta por hacer (censos, encuestas, sondeos, etc.).
- Hacer caso a las sugerencias dadas por los clientes y no dejarlas en el olvido, porque de nada sirve tener información valiosa sobre lo que desea el cliente, sino va a poner en práctica.
- Contar con gente preparada, capacitada y comprometida con la empresa.

- Contar con empleados eficientes, que posean actitudes positivas, que den un buen trato a los clientes y sobre todo que tengan paciencia para atender las inquietudes de los mismos.
- Para dar un servicio de calidad los administradores deben otorgar poder a sus colaboradores (empowerment), de manera que si hay algún inconveniente ellos puedan solucionarlo en el menor tiempo posible.

Conclusiones

4. CONCLUSIONES

- Después de realizar este trabajo se puede decir que el modelo de gestión empresarial basado en el cuadro de mando integral para Carrocerías Especiales Faican Cía. Ltda., para el año 2012 ha sido realizado con éxito y se lo puede poner en práctica a partir de este momento.
- El Cuadro de Mando Integral sirve para que las empresas tengan una idea global del funcionamiento de la empresa ya sea de los clientes, de la parte financiera, de la parte interna y de aprendizaje; lo que se pretende es que todos mantengan una buena comunicación, de manera que los objetivos planteados en cada departamento estén enfocados a alcanzar la misión, visión, y estrategia de la empresa. Se debe tener presente que los objetivos planteados por la empresa deben ser medibles caso contrario no se podrán gestionar, es por ello que se debe contar con indicadores.
- Para realizar un CMI, la misión y visión deben estar bien definidas de esta forma se podrá saber qué es lo que la empresa quiere alcanzar a corto y largo plazo, y en base a ello definir una estrategia general de la empresa. Una vez que se conozca la táctica principal que va a emplear la empresa se procede a plantear los objetivos para cada perspectiva, cada objetivo debe tener un indicador, una meta y las iniciativas que se utilizaran para el cumplimiento del mismo. Para obtener iniciativas o temas estratégicos lo ideal sería partir de un FODA cruzado.
- Cada perspectiva del CMI tiene diferentes horizontes tal es el caso que cuando se refiere a la del cliente, se puede presenciar las relaciones que se tienen con los clientes y la forma en que ellos miran al negocio, para posterior a ello identificar cuáles son los elementos que generan valor al cliente y potenciarlos. Para poder superar las expectativas de los clientes primeramente se debe identificar a quienes se quiere llegar y de ahí proceder a buscar las nuevas formas de retener y fidelizar a los clientes o pensar en que nuevos productos y servicios se puede ofrecer.

- Dentro de la perspectiva interna se debe identificar los diferentes procesos que la empresa aplica de manera correcta y realizar ajustes a aquellos en los que se puede presentar cuellos de botellas. Los procesos a estudiar deben ser todos los involucrados en la cadena de valor, por ejemplo para entregar un producto de calidad se requiere evaluar desde el proceso de selección de proveedores, de compra de materia prima y durante todo el proceso de elaboración hasta los de servicio de venta y postventa.
- En lo que se refiere a la perspectiva financiera hace referencia a los diferentes enfoques que permiten a la empresa conocer si las actividades que realizan contribuyen a la rentabilidad de la misma y a la vez conocer si posee niveles adecuados de liquidez sin descuidar los costos en la elaboración de los productos. En esta perspectiva se consideran diversos aspectos como son el financiamiento, las políticas de crédito empleadas y las tácticas empleadas para aumentar los niveles de venta (descuentos, promociones, bonos, etc.).
- La perspectiva de aprendizaje está basada en la retroalimentación que debe tener la empresa en todas las actividades que realiza, para lograr una mejora continua en todas sus acciones. Se trata de enmendar los errores encontrados en las diferentes áreas, en cualquier proceso que requiera ser mejorado, teniendo presente la importancia del talento humano y de su adecuada motivación y sentido de pertenencia que debe tener hacia la empresa.
- Es importante aplicar el CMI a esta empresa ya que permitirá plantear iniciativas basadas en la estrategia principal para alcanzar los objetivos propuestos en las diferentes perspectivas de esta herramienta. Entre los principales objetivos de Carrocerías Faicán están: contar con un talento humano motivado, aumentar el nivel de ventas, reducir los costos de producción y mantener una mejora continua a través de una constante retroalimentación en los procesos de la empresa
- La aplicación de esta herramienta sí ayudara a mejorar el desempeño de la empresa, pues si es implementada correctamente permitirá ganar participación en el mercado, además continuamente ayudará a evaluar las

diferentes estrategias que aplica la empresa. Esta evaluación se realiza a través de indicadores los cuales darán a conocer si se ha cumplido con la meta definida para cada objetivo planteado, y en base a ello tomar medidas correctivas de manera oportuna o simplemente potenciar las acciones que están aportando al crecimiento de la empresa.

- Para la implementación de esta herramienta se requiere el compromiso de todos los colaboradores (gerente propietario, jefes de áreas y empleados en general), y que los objetivos individuales y de las áreas respectivas estén canalizados con los objetivos de la empresa, de esta manera todos estarán enfocados en un mismo objetivo.

Recomendaciones

5. RECOMENDACIONES

- Es indispensable que la empresa disponga de una base de datos de los clientes, la principal información que debe contener debería ser:
 - ✓ Datos Personales de cada cliente tales como: Cedula, Nombres, Dirección, Fecha de Nacimiento, e-mail, entre otros.
 - ✓ Datos de la empresa a la que pertenecen.
 - ✓ Datos de las Ventas (Formas de Pago, Modelos, Tiempos de Entrega, Frecuencia de compra).
 - ✓ Tipo de Producto (Furgón, Tanque motobomba, Ambulancia, Paila Metálica).

- Los representantes de la empresa no deben conformarse con el nivel de ventas que tienen, pues este negocio tiene amplias posibilidades de expandirse a nivel nacional. Por lo cual es recomendable que a más de la publicidad boca a boca, que realizan sus clientes, lleven a cabo una publicidad más profunda, misma que puede ser a través del internet o por los medios más conocidos como es la radio, banners, flyers, entre otros.

- Al ser una empresa familiar se debería formalizar las obligaciones de cada uno de los integrantes de la empresa, es decir, tratar de ausentarse lo mínimo posible del puesto de trabajo.

- Es recomendable que los que están a cargo de esta empresa consideren con la debida atención la importancia y las ventajas que tiene la aplicación de esta herramienta.

- De igual forma es recomendable que cuando se vaya a poner en práctica el CMI se dé a conocer a todos los integrantes de la empresa, de manera que cada trabajador comprenda la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos de la empresa.

Bibliografía

6. BIBLIOGRAFÍA

- LEÓN, Mauricio, *Balanced Score card*. Tesis Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cuenca 2009.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David, *Cuadro de Mando Integra*, 2^{da} Edición, Editorial Gestión 2000, España 2004.
- KAPLAN, Roberts y NORTON, David, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, 1^{ra}. Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona - España 2001.
- KAPLAN, Roberts y NORTON, David, *Mapas estratégicos*, 1^{ra}. Edición, Editorial Symnetics, Barcelona-España 2004.
- MINTZBERG, Henry y Otros, *El Proceso Estratégico*, 1^{ra} Edición, EditorialPrientice Hall, México 1997.
- MINTZBERG, Henry, y QUINN, James Brian, *El Proceso Estratégico*, 2^{da}. Edición, Editorial Pearson Educación, México 1993.
- ORTEGA, Xavier, *Gerencia Estratégica apuntes de clase*, Cuenca – Ecuador 2012.
- HUEELEN, Thomas y HUNGER, David, *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*, 10^{ma}Edición, Editorial Cámara Nacional de la Industria, México 2007.
- PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer, *Gestión Estratégica Organizacional*, 2^{da}. Edición, Editorial Ecoe, Colombia – Bogotá 2008.
- FRANCÉS, Antonio, *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*, 1^{ra} Edición, Editorial Prentice Hall, México 2006.

- FERNÁNDEZ VALIÑAS, Ricardo, *Segmentación de mercados*, 2da Edición, Editorial ECAPSA, México 2001.
- TAYALA, Águeda y otros, *Principios de marketing*, 3^{ra}. Edición, Editorial ESIC, Madrid - España 2008.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de marketing*, 6^{ta}. Edición, Editorial Pearson, México 2003.
- OLMEDO, José, *Manual del director comercial*, Edición Gestión 2000, España 2002.
- LEACH, Peter, *La empresa familiar*, Editorial Granica, España 1999.
- RAMPERSAD, Humbert, *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*, 2^{da}. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Madrid – España 2005.
- ESPADA GARCÍA, Miguel, *Nuestro motor emocional la motivación*, Edición Ilustrada, Editorial Díaz de Santos, España 2003.
- HUETE, D'Andrea y Otros, *Administración de servicios*, 1ra Edición, Editorial PEARSON, México 2004.
- PORTER, Michael, *Ventaja competitiva*, 6^{ta}. Edición, Editorial Patria, México, 2007.
- GARCÍA SÁNCHEZ, Estela y VALENCIA VELAZCO, María, *Planeación estratégica*, 1^{ra}. Edición, Editorial Trillas, México 2007.
- SALGUEIRO, Amado, *Indicadores de gestión de cuadro de mando*, Ediciones Díaz de Santos, España 2001.

DIRECCIONES WEB

- *Marco teórico sobre modelo, CMI, Finanzas, Gerencia y Toma de Decisión*, recuperado 25/04/2012,
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.503%206-H519d/658.503%206-H519d-Capitulo%20II.pdf>

- ROQUE, Rosa y VALENCIA, Juan, *Cuadro de mando integral como instrumento de auditoria interna en las alcaldías municipales*, recuperado 25-04-2012,
<http://ri.ues.edu.sv/334/1/10137010.pdf>

- ARUJO, Adolfo, *Macro-entorno*, recuperado 11/05/2012,
<http://inf-tek.blogia.com/2009/020302-1.2-el-macroentorno-entorno-general-.php>

- PÉREZ, Marlet y Otros, *Propuesta de alineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento*, recuperado 11/05/2012,
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/hyml/870/87030104/87030104.html>

- PONCE TALACON, Humberto, *La matriz FODA*, recuperado 14/05/12,
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/292/29212108.pdf>

- CONTRERAS, José, *La matriz EFI*, recuperado 14/05/2012
<http://www.josecontreras.net/direstr/cap57d.htm>

- BEAS, Estanislao, *Breve historia del Kaizen*, recuperado 15/05/2012
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/geer1/kaicamstani.htm>

- CONTRERAS, José, *Matriz de posición estratégica y evaluación de acción*, recuperado 15/05/2012
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

- *Formulación e implantación de una estrategia*, recuperado 14/05/2012,
<http://www.mitecnologico.com/Main/FormulacionEImplantacionDeUnaEstrategia>

- Universidad de Cantabria, recuperado 16/05/2012,
http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/dirección-comercial/Tema3_Segmentacion.pdf

- MARINO, Wilson, *La importancia de una adecuada atención al cliente*, recuperado 10/05/2012,
http://www.bancosolidario.com/articulo_41_importancia_atencion_cliente.php

- PINALES, Kelbin y otros, *Administración de recursos humanos*, recuperado 20/05/2012,
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administración-de-recursos-humanos-htm>

- DÍAZ, José, *Estrategia*, recuperado 24/05/2012,
<http://planeacionestrategic.galeon.com/enlace2146340.html>

- CRUZ, Javier, *Estrategias de diversificación de la empresa*, recuperado 24/05/2012,
<http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>

Anexos

7. ANEXOS

ANEXO N° 1

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos del censo realizado a los trabajadores de Carrocerías Especiales Faicán, para conocer como esta siendo manejada la administración de recursos humanos.

ANEXO N° 2

En el presente anexo se podrá apreciar el cuestionario guía que se ejecuto para conocer el nivel de satisfacción de los clientes de Carrocerías Especiales Faicán, de igual forma se podrá observar el informe de hallazgos de la observación participante que fue realizada.

ANEXOS N° 3

FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA

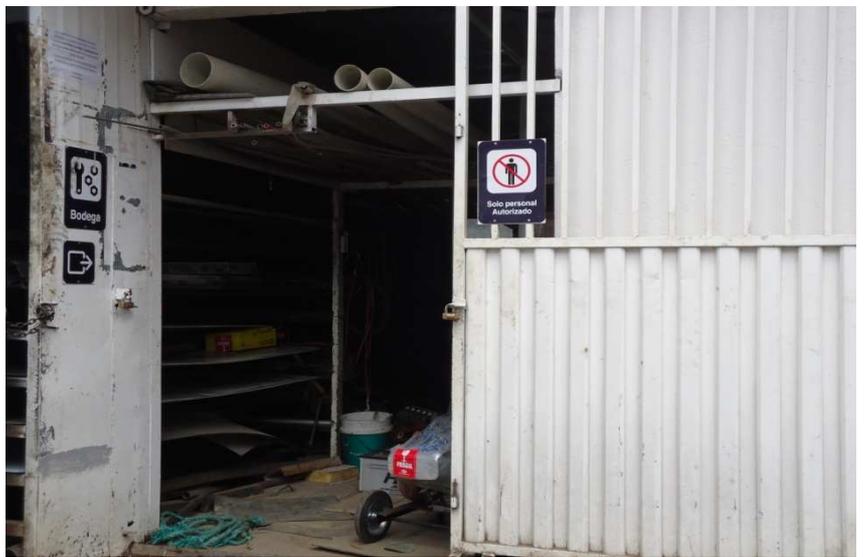
A continuación se mostraran algunas imágenes tomadas a Carrocerías Especiales Faicán y algunos de los productos que ofrece.

Imágenes de la entrada a la empresa



Imagen de Departamento administrativo





Revisión del trabajo realizado



Productos que ofrece la empresa





