



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE GUAYAQUIL

Facultad de Administración de Empresas

TESIS

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera Comercial mención Marketing

TÍTULO

Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.

Autora:

Andrea Álvarez Vera

Tutor:

Ing. Marcelo Bastidas

Guayaquil, Marzo 2015

Agradecimiento

A Dios por ser el pilar de mi vida, por darme las fuerzas necesarias para seguir en esta lucha, porque no ha sido fácil me costó muchas lágrimas y quise darme por vencida pero gracias a él tuve la valentía de seguir.

Agradezco a mis padres Sergio y Tania mis pilares y mi todo, los que nunca me dejaron de dar fuerzas y ánimos en todo instante de mi vida, fueron y serán el apoyo que nunca me hará faltara para seguir con más fuerza. A cada uno de mis maestros que no tan solo me ayudaron en la parte académica sino también con mi desarrollo humano como una salesiana de corazón.

A todas las personas que en algún momento han sido influencia tanto positiva como negativa durante este trayecto, ya que de las positivas he grabado en mi memoria gratos momentos y aprendizaje; y de las negativas me han quedado grandes lecciones de vida.

Autora

Andrea Stefania Álvarez Vera

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi padre Sergio Álvarez por ser mi principal fuente de inspiración, por ser perseverante y no rendirse sin lograr lo que se propone, a mi madre Tania Vera por su total entrega, amor y lucha constante. A mi abuelo y mi segundo padre Edmundo Vera luchador constante que desde el cielo me cuida y fuente de inspiración, hoy puedo decir: "lo logre papi Mundo" y por ultimo pero no menos importante a mi mejor amigo que desde el cielo me sigue apoyando incondicionalmente Juan Bravo ya que él jamás pudo cumplir sus sueños de terminar su carrera va por ti también "menso". A ellos les dedico mi logro.

Autora

Andrea Stefania Álvarez Vera

Declaratoria de responsabilidad

El trabajo de tesis de grado titulado: Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado en la empresa Comware S.A.

Las investigaciones realizadas, conceptos y conclusiones del presente son de responsabilidad de la autora.

Autora

Andrea Stefania Álvarez Vera

0930578760

Índice general

Contenido

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Declaratoria de responsabilidad	iv
Resumen	xv
Palabras claves	xvi
Abstract	xvii
Keywords	xviii
Introducción	1
Capítulo 1	3
Generalidades	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Justificación	5
1.4 Planteamiento del problema	6
1.4.1 Beneficiarios	8
1.3 Delimitación	9
Delimitación temporal	9
Delimitación espacial	9
Delimitación académica	10
Capítulo 2	11
Marco teórico	11
2.1 Concepto de planeación estratégica	11
2.1.1 Misión	13
2.1.2 Visión	13
2.1.3 Valores corporativos	13

2.1.4 Política de calidad.....	13
2.1.5 Análisis Interno.....	14
2.1.6 Análisis Externo.....	15
2.1.7 Objetivos generales.....	16
2.1.8 Objetivos específicos	16
2.1.9 Concepto de estrategia	17
2.2 Concepto de Balanced Scorecard	18
Capítulo 3	27
Marco Metodológico.....	27
3.1 Método de investigación	28
Clientes externos.....	28
3.2 Objetivo de la encuestas	29
3.3 Encuesta a clientes externos	30
3.3.1 Cálculo de la muestra a Clientes Externos.....	30
Para el cálculo de la muestra se consideró la siguiente información:.....	30
3.4 Resultado de las encuestas realizadas a los clientes externos	31
Clientes internos	41
3.5 Objetivo de la encuestas	43
3.6 Encuestas a clientes internos	43
3.6.1 Cálculo de la muestra a Clientes Internos.....	43
3.7 Resultado de las encuestas realizadas a los clientes internos	44
3.8 Análisis de las encuestas	54
Capítulo 4	56
Propuesta.....	56
4.1 Situación actual de la empresa.....	56
4.1.1 Procesos administrativos.....	57
4.1.2 Principales funciones de finanzas	58
4.1.3 Principales funciones de talento humano.....	59
4.1.4 Principales funciones de remuneraciones y compensaciones.....	59
4.1.5 Principales funciones de infraestructura de edificio	61

4.1.6 Principales funciones de infraestructura de redes y aplicaciones	61
4.1.7 Principales funciones de gestión de calidad	61
4.1.8 Principales funciones de seguridad y salud ocupacional	62
4.2 Procesos comerciales	62
4.2.1 Principales funciones de ventas	63
4.2.2 Principales funciones de mercadeo	64
4.2.3 Principales funciones de logística	64
4.3 Procesos de servicios	65
4.3.1 Principales funciones del área de servicios	65
4.4 Fases de la elaboración del plan estratégico en comware s.a.	66
4.5 Análisis estratégico de comware s.a.	67
4.5.1 Misión	68
4.5.2 Visión	68
4.5.3 Valores corporativos	68
4.5.4 Código de ética	68
4.5.5 Responsabilidad social corporativa	69
4.6 Objetivos	69
4.6.1 Objetivos específicos	69
4.6.2 Objetivos de calidad	69
4.7 Análisis del entorno de comware s.a.	70
4.7.1 Entorno general	70
4.8 Cadena de valor	72
4.8.1 Entorno competitivo	72
4.9 Análisis interno	74
4.10 Activos intangibles	75
4.10.1 La formulación estratégica	75
4.11 Productos	76
4.11.1 Oracle	76
4.11.2 Dell	77
4.11.3 Symantec	77

4.11.4 Avaya	78
4.11.5 Cisco Systems	79
4.11.6 Enterasys Networks	80
4.11.7 Cableado estructurado.....	80
4.11.8 EMC.....	81
4.11.9 Otros productos.....	81
4.12 Servicios.....	81
4.12.1 Servicios Profesionales	83
4.13 Análisis de indicadores	83
4.14 Análisis de cuadro mando integral.....	84
4.14.1 Indicadores de perspectiva Financiera.....	85
4.14.1.2 Indicadores de perspectiva de clientes.....	87
4.14.1.3 Satisfacción al cliente	90
4.14.1.4 Servicio al cliente.....	90
4.14.1.2.4 Tiempos de atención	92
4.14.1.3 Indicadores de perspectivas de conocimientos y aprendizaje.....	92
4.14.1.3.1 Conocimientos Técnicos.....	94
4.14.1.3.2 Conocimientos Administrativos	94
4.14.1.3.3 Cursos y Certificaciones de partners	95
4.14.1.3.4 Evaluaciones internas	96
4.14.1.4 Indicadores y perspectivas de procesos internos	96
4.14.1.4.1 Procesos Primarios.....	98
4.14.1.4.2 Procesos Secundarios.....	98
4.14.1.4.3 Manuales de Procesos.....	99
4.15 Estrategias de satisfacción al cliente.....	101
4.16 Las 5 fuerzas de Porter	102
4.16.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	103
4.16.2 Amenazas posibles de productos sustitutos.....	103
4.16.3 Poder de negociación de los proveedores	103
4.16.4 Poder de negociación de los clientes	103
4.16.5 Rivalidad entre competidores	104

4.17 Diseño de iniciativas e índices de información	104
4.17.1 Capital Humano	104
4.17.2 Capital Intelectual	105
4.17.3 Capital Estructural	105
4.17.4 Capital Relacional.....	105
4.18 Procesos de gestión decisivos	106
4.18.1 Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia	106
4.18.2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos	106
4.18.3 Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.....	107
4.18.4 Aumentar el Feedback y formación estratégica.....	107
4.19 Implementación de estrategias.....	107
Conclusiones	109
Recomendaciones.....	111
Bibliografía	113
Anexos.....	116

Índice de ilustración

Capítulo 1

Ilustración 1.1 Mapa de la ubicación de las instalaciones de Comware S.A.....	10
-------------------------------------------------------------------------------	----

Capítulo 2

Ilustración 2.1 Proceso De Planeación Estratégica.....	12
Ilustración 2.2 Mision , Visión Y Valores.....	14
Ilustración 2.3 Análisis Interno y Externo.....	15
Ilustración 2.4 Objetivo General Y Objetivos Específicos.....	16
Ilustración 2.5 El Proceso De Dirección Estratégica.....	178
Ilustración 2.6 ¿Qué Es Un Balanced Scorecard?.....	19
Ilustración 2.7 Perspectivas Del Balanced Scorecard.....	20
Ilustración 2.8 Visión De La Perspectiva Financiera.....	21
Ilustración 2.9 El Balanced Scorecard Como Dirección Estratégica Focalizada A La Creación De Valor.....	22
Ilustración 2.10 Visión De La Perspectiva De Clientes.....	23
Ilustración 2.11 Perspectiva De Procesos Internos.....	24
Ilustración 2.12 Perspectiva De Formación Y Crecimiento.....	25
Ilustración 2.13 El Balanced Scorecard.....	26

Capítulo 4

Ilustración 4.1 Mapa De Procesos De Comware S.A.	57
Ilustración 4.2 Organigrama De Direcciones - Comware S.A.....	58
Ilustración 4.3 Organigrama Administrativo- Financiero - Comware Quito.....	60
Ilustración 4.4. Organigrama - Comware Guayaquil.....	60
Ilustración 4.5. Organigrama De Ventas - Comware Quito.....	63
Ilustración 4.6 Organigrama De Servicios - Comware Quito.....	66
Ilustración 4.7 Pasos Para La Elaboración Del Plan Estratégico.....	67

Ilustración 4.8 Cadena De Valor De Comware S.A.....	72
Ilustración 4.9. Mapa Estratégico Del Balanced Scorecard De Comware S.A.....	84
Ilustración 4.10. La Perspectiva Del Cliente De Comware S.A. Cadena De Valor De Comware S.A	89
Ilustración 4.11. La Estructura De Los Indicadores De Comware S.A.	93
Ilustración 4.12. La Perspectiva Del Proceso Interno De Comware S.A.....	101

Índice de tablas

Capítulo 3

Tabla 3.1. Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.....	31
Tabla 3.2 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.....	32
Tabla 3.3 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A	33
Tabla 3.4. Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.....	34
Tabla 3.5. Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-.....	35
Tabla 3.6. Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-.....	36
Tabla 3.7. Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-.....	37
Tabla 3.8. Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-.....	388
Tabla 3.9. Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-.....	39
Tabla 3.10. Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-.....	41
Tabla 3.11. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-	44
Tabla 3.12. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.....	45
Tabla 3.13. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-	46
Tabla 3.14. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-	47
Tabla 3.15. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-	48
Tabla 3.16. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-	49
Tabla 3.17. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-	50
Tabla 3.18. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-	51
Tabla 3.19. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-	52
Tabla 3.20. Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-	53

Capítulo 4

Tabla 4.1. Análisis de competencias de Comware S.A.....	73
Tabla 4.2. Perspectiva Financiera.	86
Tabla 4.3. Perspectiva Financiera.	87

Tabla 4.4. Perspectiva Financiera.	89
Tabla 4.5. Perspectiva del cliente.....	90
Tabla 4.6. Perspectiva del cliente.....	91
Tabla 4.7. Perspectiva del cliente.....	92
Tabla 4.8. Perspectiva del conocimientos y aprendizaje.....	94
Tabla 4.9. Perspectiva del conocimientos y aprendizaje.....	95
Tabla 4.10. Perspectiva del conocimientos y aprendizaje.	95
Tabla 4.11. Perspectiva del conocimientos y aprendizaje.	96
Tabla 4.12. Perspectiva de procesos internos.	98
Tabla 4.13. Perspectiva de procesos internos.	99
Tabla 4.14. Perspectiva de control interno.....	100

Índice de gráficos

Capítulo 3

Gráfico 3.1 Respuestas pregunta 1.....	32
Gráfico 3.2 Respuestas pregunta 2.....	33
Gráfico 3.3. Respuestas pregunta 3.....	34
Gráfico 3.4. Respuestas pregunta 4.....	35
Gráfico 3.5. Respuestas pregunta 5.....	36
Gráfico 3.6. Respuestas pregunta 6.....	37
Gráfico 3.7. Respuestas pregunta 7.....	38
Gráfico 3.8. Respuestas pregunta 8.....	39
Gráfico 3.9. Respuestas pregunta 9.....	40
Gráfico 3.10. Respuestas pregunta 10.....	41
Gráfico 3.11. Respuestas pregunta 1.....	45
Gráfico 3.12. Respuestas pregunta 2.....	46
Gráfico 3.13. Respuestas pregunta 3.....	47
Gráfico 3.14. Respuestas pregunta 4.....	48
Gráfico 3.15. Respuestas pregunta 5.....	49
Gráfico 3.16. Respuestas pregunta 6.....	50
Gráfico 3.17. Respuestas pregunta 7.....	51
Gráfico 3.18. Respuestas pregunta 8.....	52
Gráfico 3.19. Respuestas pregunta 9.....	53
Gráfico 3.20. Respuestas pregunta 10.....	54



Carrera de Administración de empresas

Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.

Autora: Andrea Stefanía Alvarez Vera

andrealvarez2119@hotmail.com

Director: Ing. Marcelo Bastidas

mbastidas@ups.edu.ec

Resumen

En la actualidad las empresas ecuatorianas han superado muchos cambios y retos, éstos han tenido que ser afrontados con estrategias y técnicas modernas para poder permanecer en el mercado debido a la gran competitividad que existe. Un modelo de gestión que ha demostrado resultados efectivos es el “Balanced Scorecard”, que permite medir y controlar el grado de eficiencia mediante indicadores financieros y no financieros, a partir del cual se pueden desarrollar estrategias y tomar decisiones.

De acuerdo a lo antes expuesto, se desarrolló la presente tesis basada el modelo “Balanced Scorecard” para la empresa Comware S.A., por lo cual se aportará con datos,

información y orientaciones para que sean tomadas en cuenta por la gerencia como un nuevo modelo de gestión y control.

Para el desarrollo del sistema se utilizó la técnica de recolección de datos llamada encuesta, la misma que se enfocó en dos poblaciones: clientes internos y clientes externos, con los resultados obtenidos, se realizó una guía que permitirá la implementación de un sistema de gestión que sirva para evaluar la empresa a corto y mediano plazo, mediante el uso de los indicadores desde diferentes perspectivas.

En conclusión, esta tesis y sus resultados sirven como aporte a la gestión gerencial para optimizar los niveles de efectividad, eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

Palabras claves

Balanced scorecard, cuadro de mando integral, estrategias, indicadores, satisfacción al cliente, perspectivas.



BUSINESS MANAGEMENT CAREER

System of managerial control BalancedScorecard applied to the company Comware S. A.

Autora: Andrea Stefanía Alvarez Vera

andrealvarez2119@hotmail.com

Tutor: Ing. Marcelo Bastidas

mbastidas@ups.edu.ec

Abstract

Today Ecuadorian companies have overcome many changes and challenges. They have been faced with strategies and modern techniques to stay in the market due to the fierce competition that exists. A management model that has proven effective results is the "Balanced Scorecard" to measure and control the degree of efficiency through financial and non-financial indicators, from which strategies and decisions can be developed and made.

According to the aforementioned information, the present thesis based on the model "Balanced Scorecard" for the company Comware SA was developed, which will be provided with data, information and guidance to be taken into account by the management as a new model of management and control.

For the development of the system, a data collection technique called survey was used focusing on two populations: internal customers and external customers, with the results obtained, a guide that will allow the implementation of a management system was created used for assessing the company in the short and medium terms, using indicators from different perspectives.

In conclusion, this thesis and its results serve as input to management practice to optimize the levels of effectiveness, efficiency and efficacy in the development of their activities.

Keywords

Perspectives, Balanced scorecard, strategies, objective, indicators, customer satisfaction.

Introducción

Para las empresas dedicadas a las actividades comerciales y de servicio, es cada vez más complejo mantener una buena gestión y control sobre sus procesos, por lo que es necesario utilizar herramientas y técnicas que permitan medir el buen uso de sus recursos. Las nuevas formas de gestión y control proporcionan valiosa información para poder realizar cambios y ajustes periódicamente.

Gracias a las nuevas herramientas de control de gestión como el Balanced Scorecard, las empresas han evolucionado sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, basados en mapas estratégicos con indicadores claves y adaptados a cada empresa.

El cuadro de mando integral o balanced scorecard ha sido utilizado con gran éxito en corporaciones nacionales e internacionales, demostrando excelentes resultados desde su primera aparición en 1992 por sus autores Robert Kaplan y David Norton, a partir de entonces ha sido promovido a nivel mundial como una de las mejores herramientas en el control de gestión de procesos.

El presente trabajo está conformado por 4 capítulos, desarrollados de manera sistemática, y presentados a continuación:

El capítulo 1 está constituido por los antecedentes de la empresa Comware S.A., las generalidades, objetivos y justificación que sirven de precedentes de la investigación realizada.

En el capítulo 2 está el marco teórico donde se encuentran los conceptos y bases que fundamentan el trabajo realizado.

El capítulo 3 está conformado por la descripción de la metodología utilizada así como los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes internos y externos.

El capítulo 4 refleja el análisis de los indicadores obtenidos en cada perspectiva, resultado de la investigación, su periodicidad, los objetivos e implicaciones vinculadas a cada indicador, con la información antes expuesta se elaboró el mapa estratégico que permitirá alcanzar los objetivos que se plantea Comware S.A.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la propuesta del estudio realizado, esperando sea de gran importancia el aporte para la empresa y sirva de guía para nuevos procesos y mediciones.

Capítulo 1

Generalidades

1.1 Antecedentes

Comware S.A. se constituyó en octubre de 1973, fue creada bajo el nombre de Servicios de Administración de Empresas (SAE), luego en 1985 tomó el nombre de Comware del Ecuador S.A., contando con la representación de marcas como Sun Microsystems y Wang Computers; en el año 1991 creó la unidad de telecomunicaciones a la que se sumó la marca Avaya, Cisco y Enterasys. Ya en el año 1998 obtuvo la distribución de Dell Computers. Finalmente, en el año 2004, la compañía cambió su nombre al que actualmente posee Comware S.A., empresa pionera en el mercado de la tecnología informática y de telecomunicaciones en Ecuador.

Comware S.A. es parte de un grupo multinacional con presencia en varios países del Norte, Centro y Sur América, Comware en Ecuador posee presencia en Quito, Guayaquil y Cuenca, siendo su matriz Quito. La empresa, con 41 años de trayectoria ha evolucionado de acuerdo a la demanda y los avances tecnológicos y; gracias a éstos se ha convertido en un Integrador de servicios y soluciones tecnológicas de la mano de sus socios tecnológicos y el personal altamente capacitado que colaboran en Comware S.A.

El consejo de administración está conformado por el apoderado de Helm Holdings International Inc., quien ejerce la Presidencia ad-hoc; la Dirección General, que actúa como secretario titular; y la Dirección Financiera Administrativa.

En octubre del año 2005, Comware S.A. recibió la certificación de calidad ISO 9001:2000, para la “Comercialización, compra, entrega e instalación de HW / SW¹ de computación y telecomunicaciones y la provisión de servicios de mantenimiento y educación, en las oficinas de Quito, Guayaquil y Cuenca”, en Octubre de 2011 y posteriormente en Octubre de 2014 se realizó la actualización de la certificación ISO 9001:2008, por lo cual la empresa ha adquirido un compromiso de mejora continua y políticas de calidad.

El mercado objetivo de Comware S.A. está conformado por las medianas y grandes empresas del Ecuador, tanto del sector privado como del sector público. Se atienden los requerimientos desde las oficinas de Quito (en donde reside la matriz), Guayaquil y Cuenca, mediante la respectiva segmentación geográfica.

También tiene una segmentación por sectores: Comercio e Industria, Telecomunicaciones, Finanzas, Gobierno y Educación. Esto busca especializar la atención por parte de los Consultores de Proyectos (denominación usada para la fuerza de ventas), para enfocarse mejor en las necesidades de los clientes y las soluciones que se les puede ofrecer.

Durante los últimos 10 años, Comware S.A. ha cambiado y mejorado de manera drástica, los indicadores definidos para el proceso de certificación ISO 9001:2008 han sido de gran ayuda para la gestión de sus recursos, sin embargo, se requiere una nueva actualización y adiciones para mejorar los procesos existentes.

Con el propósito de fortalecer con un modelo de gestión que permita aportar a la mejora continua, Comware S.A. ha proporcionado la información necesaria para realizar el presente trabajo de tesis, por los beneficios que surgirán a partir del modelo Balanced Scorecard.

¹ Hardware y Software

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar el Balanced Scorecard de la empresa ecuatoriana Comware S.A. para obtener un mayor control en las cuatro áreas especificadas y de esta manera brindar una herramienta para mejorar cada uno de los procesos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir cada uno de los conceptos necesarios para la realización del Balanced Scorecard
- Analizar la situación actual de Comware S.A.
- Formular las estrategias e indicadores asociados a cada aspecto del BSC.
- Presentar la propuesta de Balanced Scorecard

1.3 Justificación

La presente propuesta tiene como razón el diseño de un sistema de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A. para que la misma pueda contar con una herramienta efectiva de control de gestión y de esta manera utilizarla como parte de sus procesos, ya que al momento la alta gerencia se basa en resultados financieros para la toma de decisiones sin tomar en cuenta otras perspectivas que se analizan en un Balanced Scorecard.

Este estudio aportará a través de la metodología del Balanced Scorecard información valiosa que servirá para evaluar mediante indicadores y sus metas el desempeño de la empresa a nivel general más allá de lo financiero, éstas mediciones sirven monitorear el progreso de cada perspectiva que sumen resultados hacia el alcance de los objetivos de la empresa.

Es de vital importancia la aplicación de una nueva metodología de gestión de control para dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Se está perdiendo eficiencia operativa?

¿El personal administrativo y técnico es competitivo?

¿Los procesos actuales son los más eficientes?

¿Se están cumpliendo las metas financieras?

Respondiendo a estos cuestionamientos, mediante el análisis con la herramienta Balanced Scorecard se podrá reforzar las estrategias existentes, monitorear indicadores y sus cumplimientos para que finalmente se puedan establecer nuevas metas de acuerdo a la visión de la empresa y el modelo de mejora continua.

Para la empresa Comware S.A. es importante contar dentro de sus procesos con índices resultado de un Balanced Scorecard; que se traduzcan en mayor rentabilidad tomando en cuenta el crecimiento de sus ventas en los últimos años.

1.4 Planteamiento del problema

Comware S.A es una empresa con 40 años en el mercado, dedicada a la integración de servicios tecnológicos y de telecomunicaciones, implementando equipos de sus aliados estratégicos, y como servicios post venta se dedica a dar soportes y cursos para los usuarios de los mismos. Mantiene sus tres sedes estratégicamente localizadas en las principales ciudades del Ecuador, con matriz en Quito y sucursales en Guayaquil y Cuenca, sus clientes pertenecen a empresas privadas y públicas.

En los últimos diez años se ha visto invadido por el ingreso de competidores al mercado, la misma que ha obligado a la empresa a buscar nuevas formas de administración y negocios, por esta razón, es de gran aporte el uso de herramientas que permitan controlar las gestiones y procesos, lo que conlleva a tomar muy en cuenta cada aspecto empresarial para no perder los clientes actuales, situación que ha sucedido en varias ocasiones.

Comware S.A. no cuenta con herramientas técnicas que le permitan a la gerencia monitorear permanentemente los resultados obtenidos en aspectos financieros y no financieros, de allí que su principal problema es revisar los resultados a través de indicadores netamente financieros. A través del sistema Balance Scorecard se podrá integrar a estos indicadores otros aspectos no tomados en cuenta para tomar decisiones a corto y largo plazo.

Gracias a esta herramienta se podrán reforzar las oportunidades y fortalezas de cada aspecto así como lograr identificar las debilidades y amenazas de las que se podrán tomar acciones y de esta manera disminuirlas, obteniendo como resultado el incremento de la diferenciación con respecto a sus competidores basándose en el plan estratégico planteado por la empresa.

Esta es una de las mejores técnicas o herramientas para la administración que se han implementado actualmente en el país, a nivel empresarial con gran éxito, sirve para conocer mediante indicadores las perspectivas financieras y no financieras que son parte de la empresa y no han sido tomadas en cuenta anteriormente. Con los datos obtenidos, mediante el resultado del Balanced Scorecard la empresa podrá desarrollar procedimientos y medidas para el control y seguimiento de cada aspecto que se mencionan a continuación:

- Personal: Incentivar el compromiso del personal con la misión y visión de Comware S.A., para cumplir a cabalidad las metas organizacionales, de esta manera el cliente final será beneficiado.
- Clientes: Son la pieza fundamental en el análisis del Balanced Scorecard, deben ser tomados dentro de los objetivos básicos de la empresa a corto, medio y largo plazo.
- Mercado: Es la meta que queremos alcanzar mediante estrategias mayor alcance de este nicho.
- Crecimiento corporativo: Modificaciones e incrementos en cantidades y de dimensión que se reflejan en variables como activos, beneficios, ventas y producción.

1.4.1 Beneficiarios

Para la empresa Comware S.A. es importante obtener lineamientos de acuerdo a su política de mejora continua, por esta razón un Balanced Scorecard involucra un mejor rendimiento a través de un proceso de control mediante los indicadores que resulten de un análisis. Para la empresa Comware S.A le permitirá tener un aporte mediante:

1.4.1.1 Evaluación de indicadores y metas de desempeño

Permitirá potenciar el alcance de los objetivos de la empresa para su cumplimiento, de tal manera que sean medibles y sustentables ante el directorio de la empresa, obteniendo una visión clara y objetiva del rumbo de la empresa.

1.4.1.2 Reforzar las estrategias existentes

La relación de estrategias servicio-mercado que se encuentran actualmente en la empresa se potenciarán determinando si existen brechas en algún proceso esté

generando un cuello de botella, el mismo que no permita el desarrollo de la estrategia adoptada de la mejor manera.

1.4.1.3 Monitorear indicadores y sus cumplimientos

La revisión periódica de los indicadores permite establecer brechas de falla en los procesos, los cuales pueden ser prevenidos antes de que pueda ocurrir una no conformidad en el cumplimiento de indicadores.

1.4.1.4 Establecer nuevas metas

El modelo de mejora constante permitirá la continuidad del negocio, permitiendo llegar a nuevos objetivos que puedan potenciar a la empresa en cada uno de sus ámbitos generando una mayor crecimiento en la prestación de servicios de la misma.

1.3 Delimitación

Delimitación temporal

El estudio tendrá una duración de seis meses comprendidos entre Septiembre de 2014 a Marzo de 2015, se basará en datos de los últimos tres años, información que es proporcionada por Comware S.A. con la autorización del Director General.

Delimitación espacial

Comware S.A. posee su matriz en la ciudad de Quito, ubicado en el centro de la ciudad en la Av. Gaspar de Villarroel E10-26 y El Sol, al norte se encuentra el parque Bicentenario, al sur el parque La Carolina, al este el parque Metropolitano, y al oeste colinda con el parque redondel de la Av. 10 de Agosto.

Ilustración 1. 1 Mapa de la ubicación de las instalaciones de Comware S.A.



Fuente: (Google Maps, 2014)

Elaborado por: Autoras

Delimitación académica

Esta propuesta aportará información para las áreas de Marketing, Administración y Finanzas.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Concepto de planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual se evalúa la situación actual de la empresa en términos de su misión y visión, para establecer sus objetivos generales y específicos así como plantear las estrategias necesarias para poder alcanzar cada una de las metas establecidas.

Diversos autores han establecido sus definiciones de planeación estratégica:

Según **Kotler, Philip**, (1990): “La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado”. (Kotler, 1990)

Como lo cita **Acle Tomasini, Alfredo** (1989): “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”. (Acle Tomasini, 1989)

Para **Mintzberg y Waters** (1985): “La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y

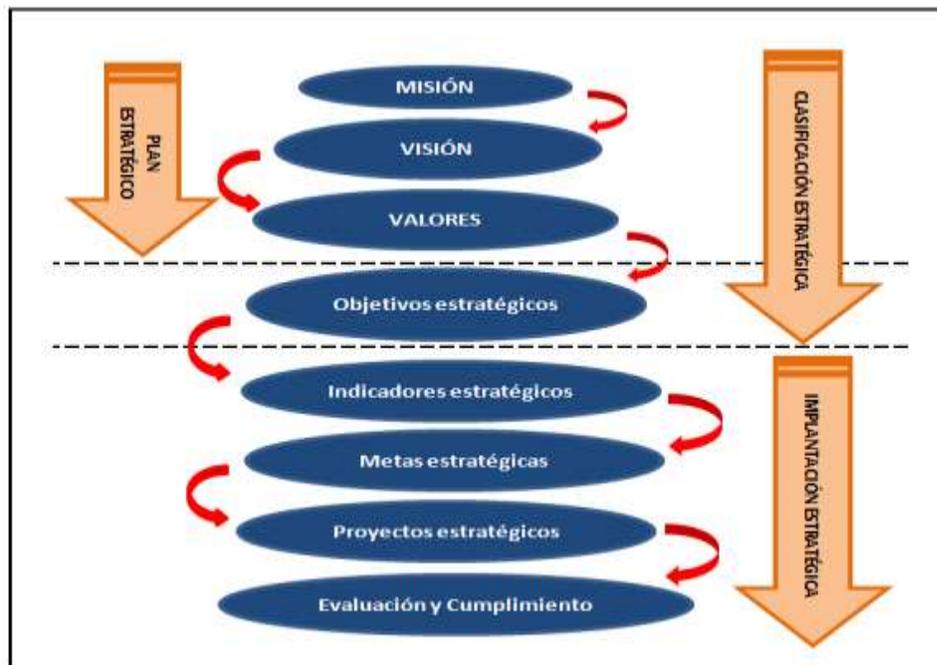
programas necesarias para alcanzar objetivos específicos en camino a esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”. (Waters, 1985)

De los conceptos antes expuestos, se puede extraer varios criterios en común, tales como:

- Es un proceso que se desarrolla para alcanzar los objetivos de una organización.
- Se definen y establecen métodos a ejecutar para lograr los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Se asignan recursos necesarios para asegurar que la planeación sea correctamente ejecutada.

Para lograr el proceso de la planeación estratégica se requieren las siguientes etapas:

Ilustración 2. 1 Proceso de planeación estratégica



Fuente: Amo Baraybar, Francisco– El cuadro de mando integral
Elaborado por: Autora (2015)

2.1.1 Misión

La misión de una empresa responde al cuestionamiento ¿cuál es nuestro negocio?, es decir, es la finalidad para la cual ha sido creada la organización. En la misión se define la necesidad que se va satisfacer, los clientes que se van a alcanzar, así como los productos y servicios que se van a ofertar. (Consultores, 2005)

2.1.2 Visión

La visión es un conjunto de ideas generales en las que se proyectan las metas que la organización propone alcanzar, el mismo que sirve de rumbo para orientar las futuras decisiones de crecimiento de la imagen organizacional a largo plazo. (Consultores, 2005)

2.1.3 Valores corporativos

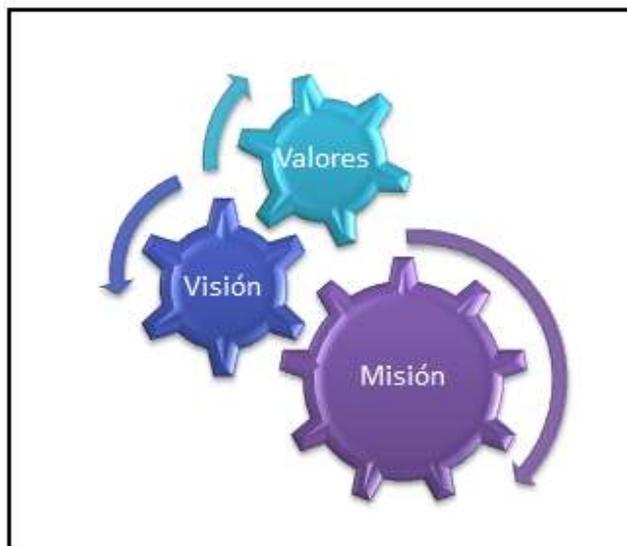
Son los principios fundamentales de la cultura empresarial que sirven de lineamiento que todos los miembros de la empresa deben seguir, promover y volverse parte de la vida cotidiana de sus integrantes, todo con la finalidad de lograr una característica distintiva. Los valores siempre deben coincidir con la estrategia empresarial y el producto o servicio que se ofrece. (Consultores, 2005)

2.1.4 Política de calidad

La política de calidad de una organización gira en torno al Sistema de Gestión de Calidad ISO, en la que la empresa manifiesta y se compromete pública y documentalmente a la excelencia mediante la mejora continua con la finalidad de ofrecer satisfacción a sus clientes. (Consultores, 2005)

Una organización que posee política de calidad asume el compromiso de gestionar la empresa estableciendo sus objetivos de calidad, aportando los recursos necesarios para cumplirlos a cabalidad.

Ilustración 2. 2 Misión, visión y valores



Fuente: Robert Kaplan y David Norton – Balanced Scorecard
Elaborado por: Autora (2015)

2.1.5 Análisis Interno

El análisis interno de una empresa es un estudio mediante el cual se busca identificar las fortalezas y debilidades que posee una empresa para desempeñar su actividad.

Para ello es necesario realizar la identificación y evaluación de los recursos tangibles como financieros, maquinaria, infraestructura, vehículos, e intangibles como los tecnológicos, de conocimiento y habilidades, con los que cuenta la empresa. (DESS, 2003)

2.1.6 Análisis Externo

También se lo conoce como análisis de entorno o evaluación externa, la finalidad es obtener información valiosa a través de la recopilación de datos, análisis del mercado y la observación para detectar e identificar las debilidades y posibles amenazas. (DESS, 2003)

Gracias a las cinco fuerzas de Porter, podemos realizar un análisis externo, las cinco fuerzas son:

- Económicas
- Sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Políticas, gubernamentales y legales
- Tecnológicas
- De acción directa: Competencia, productos sustitutos, proveedores y consumidores.

Ilustración 2 3 Análisis Interno y Externo



Fuente: Robert Kaplan y David Norton – Balanced Scorecard
Elaborado por: Autora (2015)

2.1.7 Objetivos generales

Los objetivos generales de una empresa son las metas que pretende alcanzar mediante los recursos que dispone o se planean disponer en un periodo determinado de tiempo, ayudan a enfocar los esfuerzos en una misma dirección, los objetivos generales deben ser claros, alcanzables, realistas y coherentes.

Los objetivos se establecen una vez concluido el análisis interno y externo de la empresa, así los éstos cumplirán la misión y visión, tomando en cuenta las oportunidades y fortalezas para poder afrontar las debilidades y amenazas. (Fernández, 2001)

2.1.8 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son más concretos que los generales, es decir, son cuantificables y medibles en términos de cantidad y tiempo, son pautas que persiguen alcanzar los objetivos generales. (Maldonado, 2014)

Ilustración 2.4 Objetivo general y objetivos específicos



Fuente: Robert Kaplan y David Norton – Balanced Scorecard
Elaborado por: Autora (2015)

2.1.9 Concepto de estrategia

Una estrategia es un plan definido por la empresa mediante una serie de pasos y procesos que buscan obtener un resultado a través de su puesta en práctica, donde la idea principal se basa en la competencia. (Fernández, 2001)

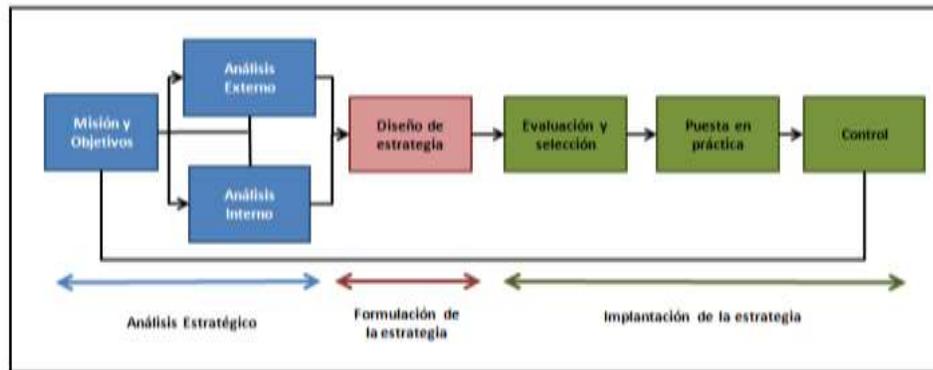
Según H. Mintzberg (1987) Fine Ps for Estrategy define la estrategia de diversas formas:

- Plan o curso de acción definido conscientemente, como una guía para enfrentar una situación.
- Maniobra dirigida para derrotar a un competidor u oponente
- Patrón de comportamiento en el curso de una organización
- Posición de una organización que se define dentro del entorno en el que se desenvuelve.
- Perspectiva que relaciona a una organización en su entorno (Maldonado, 2014)

Según lo expuesto por, (1971), una estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. (Andrews, 1971)

La estrategia corporativa tiene dos importantes aspectos, el primero está basado en la formulación, identificando las oportunidades del entorno de la empresa y estimando los riesgos de las alternativas planteadas, el segundo aspecto es la implementación asignando los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. (Henry Mintzberg, 2005)

Ilustración 2.5 El proceso de dirección estratégica



Fuente: Carrión Maroto, Juan– Estrategia, de la visión a la acción
Elaborado por: Autora (2015)

2.2 Concepto de Balanced Scorecard

En la actualidad, las organizaciones se desempeñan en un entorno cada vez más competitivo, y por lo tanto, es necesario tener una comprensión exacta de los objetivos y recursos con los que cuenta para poder alcanzarlos. Como parte de la estrategia de una empresa es realizar un análisis de los objetivos y determinar las herramientas necesarias para el logro de las mismas. (Alfonso, 2003)

Como herramienta de gestión, los aportes de Kaplan, R. y Norton, D. en su modelo de gestión Balanced Scorecard, en español conocido como Cuadro de Mando Gerencial, aplicado exitosamente para cualquier tipo de empresa de forma integral, estratégica y medible. (Alfonso, 2003)

El concepto del Balanced Scorecard o Cuadro de mando gerencial fue presentado por primera vez en la revista Harvard Business Review (1992) por los profesores, ellos manifestaron luego de analizar varias empresas que los cuadros de mandos gerenciales deben ir más allá de las perspectivas financieras. (Kaplan, 1992)

En base al nuevo método creado BSC se podrán analizar y medir actividades de una compañía en términos de su visión y de su estrategia, de manera que los gerentes puedan tener una visión global del desempeño de un negocio. (Kaplan, 1992)

El Balanced Scorecard analiza el desempeño de una organización en base a cuatro perspectivas:

- Financiera, define ¿Cómo nos vemos frente a los accionistas?
- Clientes, ¿Cómo nos ven los clientes?
- De la formación y crecimiento, ¿Cómo podemos seguir mejorando?
- Procesos Internos, ¿Cómo creamos diferenciación?

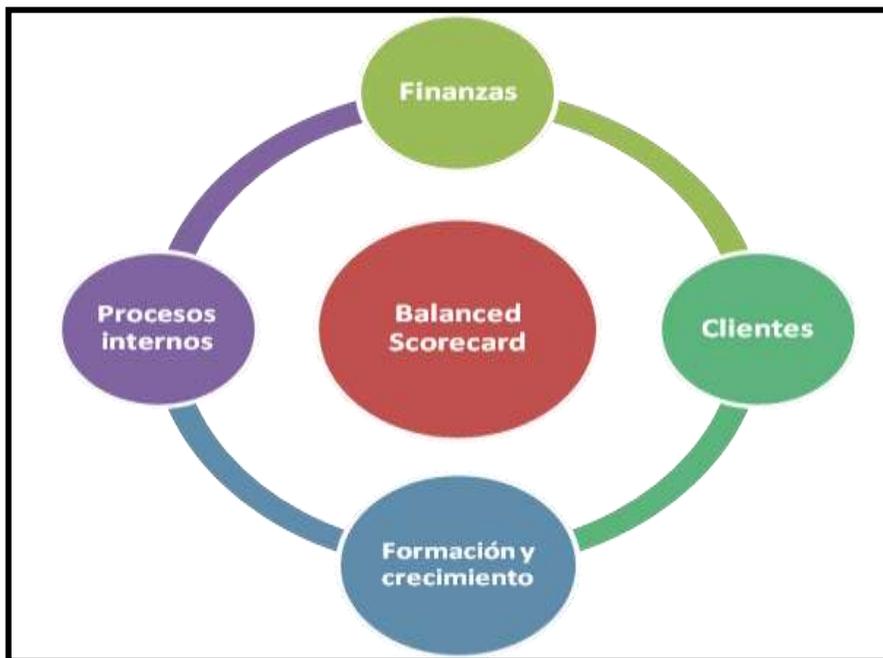
Ilustración 2 6 ¿Qué es un Balanced Scorecard?



Fuente: Niven R, Paul- Balanced Scorecard Step by Step
Elaborado por: Autora (2015)

Los aspectos de: Finanzas, procesos internos, clientes y formación y crecimiento son las que se basa esta herramienta, con las cuales se busca potencializar los recursos, y de esta manera obtener mayores beneficios comerciales; mediante una revisión periódica se podrán enlazar los objetivos estratégicos organizacionales.

Ilustración 2.7 Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Robert Kaplan y David Norton – Balanced Scorecard

Elaborado por: Autora (2015)

2.2.1 Finanzas

La orientación principal del aspecto financiero es maximizar el valor de la empresa hacia sus accionistas, y esto se puede lograr por medio de la creación del valor, por lo tanto, se obtendrá mayores beneficios a través de menores costes. (Lawrence J., 2003)

Dentro de las áreas correspondientes al proceso financiero de esta herramienta es importante contar con indicadores financieros preestablecidos como lo son:

- Ingresos
- Valor económico agregado (EVA)
- Retorno sobre capital empleado (ROCE)
- Margen de operación

- Rotación de activos
- Relación deuda-patrimonio
- Retorno de inversión
- Inversión respecto a ventas

Ilustración 2.8 Visión de la perspectiva financiera



Fuente: Uriel Ruiz, Ronald– Dirección empresarial asistida
Elaborado por: Autora (2015)

2.2.2 Clientes

En la perspectiva del cliente brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes generando mayor acogida en el mercado permitiendo la rentabilidad y continuidad del negocio. (Lawrence J., 2003)

Es imprescindible contar con herramientas de apoyo como el Business Intelligence y técnicas como CRM (Customer Relationship Management), la primera tiene que ver con las relaciones del marketing y la segunda con el análisis de datos para conocer los gustos, preferencias, necesidades y prioridades del cliente, de esta manera se podrá lograr ser más competitivo para llegar a un mercado a través de la generación de valor. (Lawrence J., 2003)

Ilustración 2. 9 El Balanced Scorecard como Dirección estratégica focalizada a la creación de valor



Fuente: Amo Baraybar, Francisco– El cuadro de mando integral

Elaborado por: Autora (2015)

Para obtener la ya conocida satisfacción del cliente y por lo tanto su fidelidad se requieren de estrategias para lograr la excelencia (Kotler, 1999), mencionadas a continuación:

- **Liderazgo de producto:** Cuya idea central es ofrecer el mejor producto, de manera que sea excepcional, superando las expectativas del cliente y del mercado.
- **Acercamiento al cliente:** Se trata de generar un vínculo con el cliente, conociéndolo para ofrecerle la mejor solución con el mejor servicio, es decir, convertirnos en auténticos “socios”, brindándole respuesta a sus problemas.

- **Excelencia en servicio:** Ofrecer el mejor coste total es la idea principal de excelencia, es el equilibrio entre calidad y funcionalidad. (Yarce, 2005)

Ilustración 2.10 Visión de la perspectiva de clientes



Fuente: Uriel Ruiz, Ronald– Dirección empresarial asistida
Elaborado por: Autora (2015)

Dentro de la perspectiva del cliente encontramos los siguientes indicadores típicos:

- Satisfacción del cliente
- Incorporación y retención de clientes
- Reclamos atendidos
- Desviaciones en acuerdos de servicio (Yarce, 2005)

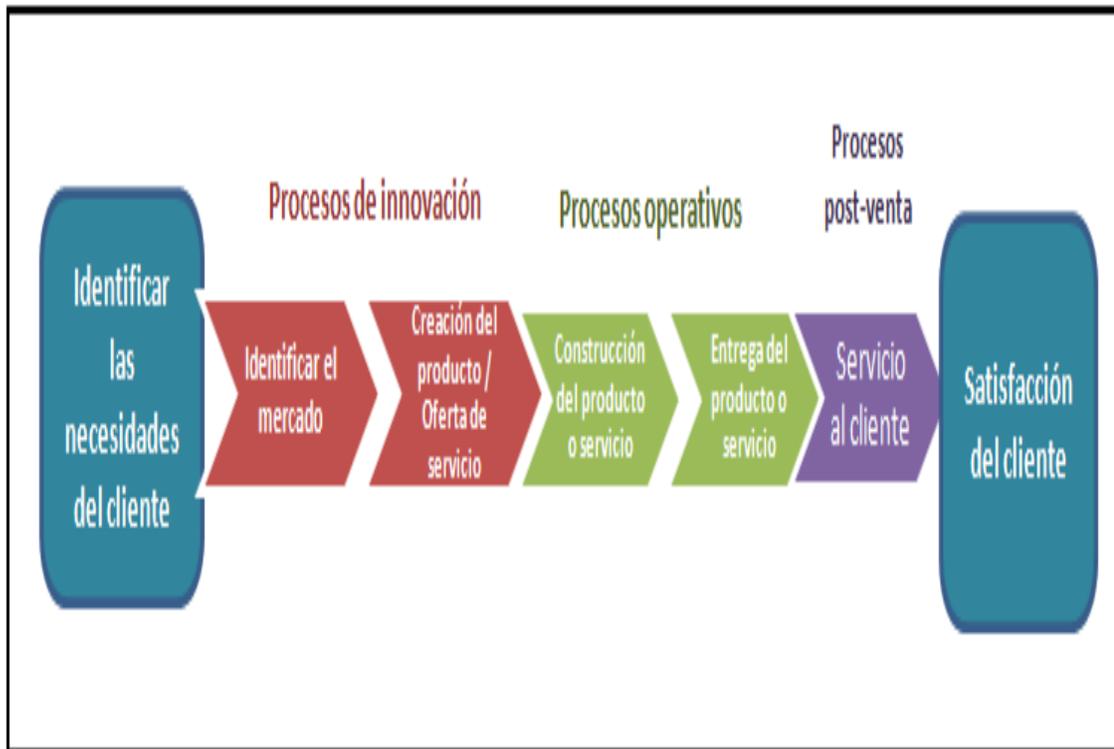
2.2.3 Procesos internos

Se relaciona directamente con la cadena de valor de la empresa (Porter, 1985), en donde se deben identificar los procesos estratégicos y críticos con el fin de detectar las necesidades y problemas de la empresa.

La cadena de valor integra todas las actividades y acciones que generan valor a la empresa divididas en dos grandes grupos:

- Actividades primarias: Logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y servicios.
- Actividades secundarias o de apoyo: Infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y aprovisionamiento.

Ilustración 2.11 Perspectiva de procesos internos



Fuente: Lehmann, Carl F– Strategy and Business Process Management

Elaborado por: Autora (2015)

2.2.4 La formación y crecimiento

La formación y crecimiento permitirá obtener resultados a corto y largo plazo mediante la capacitación y motivación del recurso humano de la empresa, para que colabore de manera óptima, a través de su desempeño. Se debe lograr formación y crecimiento en 3 áreas: clima organizacional, competencia y tecnología.

Ilustración 2.12 Perspectiva de formación y crecimiento



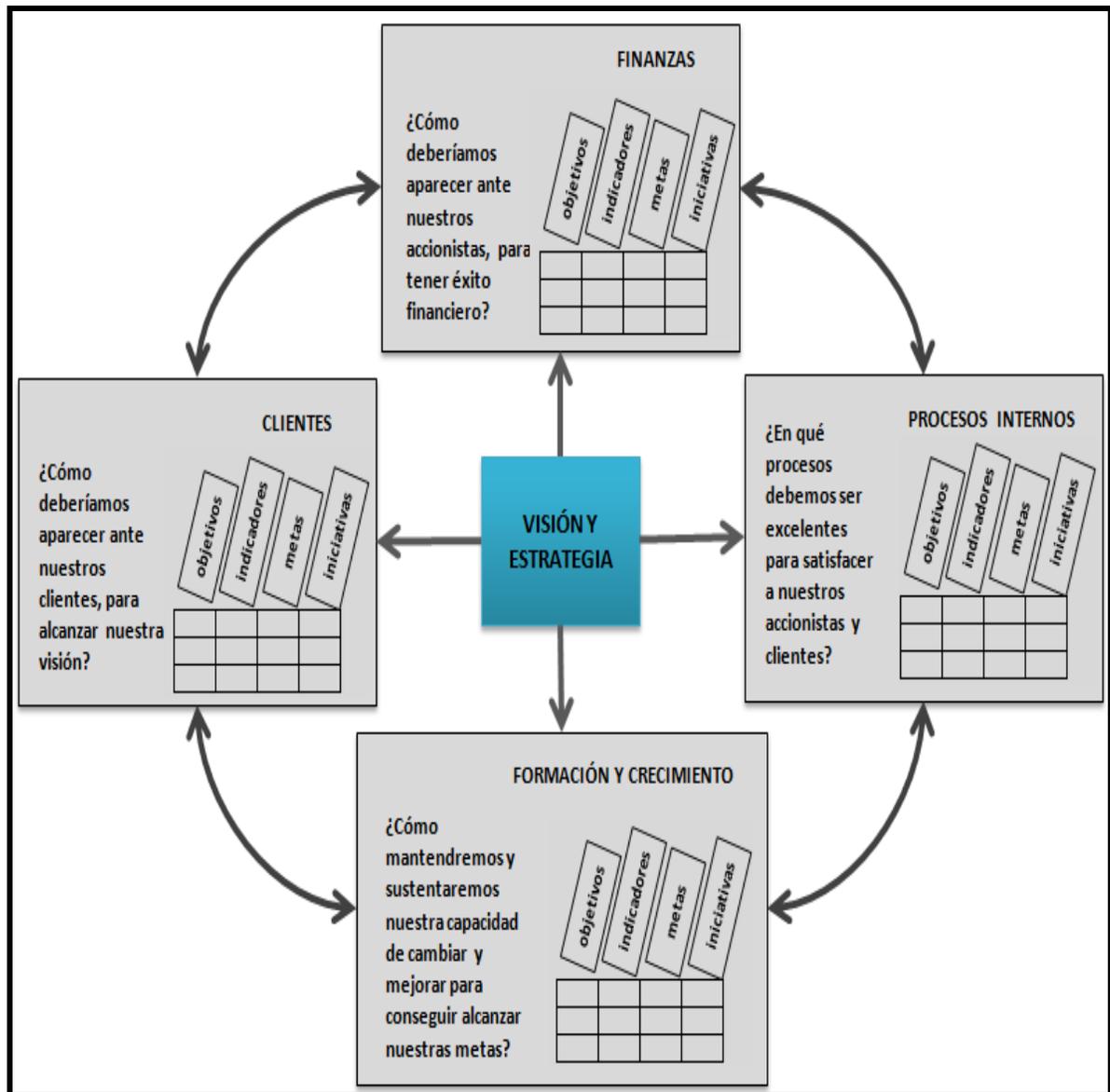
Fuente: Robert Kaplan y David Norton–The strategy focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive

Elaborado por: Autora (2015)

Algunos indicadores en esta perspectiva incluyen:

- Desarrollo de competencias
- Retención del personal
- Clima organizacional
- Satisfacción del personal

Ilustración 2.13 El Balanced Scorecard



Fuente: Robert Kaplan y David Norton – The Balanced Scorecard: Traslating into Action

Elaborado por: Autora (2015)

Capítulo 3

Marco Metodológico

La investigación sobre el sistema de gestión de Balanced Scorecard de acuerdo a sus actividades está enmarcada en el estudio, está basado en el análisis de datos recolectados mediante entrevistas, utilizando el método de las encuestas, las mismas que se realizaron a dos grupos claves con los que se elaboraron los indicadores fundamentales para la construcción del modelo Balanced Scorecard.

Las encuestas se basan en una variable que ocurrió y está ocurriendo en la actualidad dentro de la organización sin la participación directa del investigador, lo que quiere decir que esta búsqueda la podrá dar a conocer unicamente los dueños o gerentes de Comware S.A.

Se analizó todo lo referente al Balanced Scorecard, según sus objetivos y tiempos de investigación en cuanto a la aplicación de las encuestas, el propósito de este estudio es describir las variables y analizar las causas de sus problemas.

La investigación fue de campo y se utilizó fuentes reales de los colaboradores y clientes externos que colaboraron en la aportación de esta investigación. Se analizó la metodología del Balanced Scorecard mediante las perspectivas, se visualizó la situación actual de Comware S.A. con la intención de adaptar el sistema de gestión de BSC.

3.1 Método de investigación

Clientes externos

- **Tipo de investigación**

Para el proyecto de tesis se trabajó con el tipo de investigación descriptiva, esta permite recoger la información independiente y grupal sobre las variables a estudiar en el Balnaced scorecard de la empresa Comware S.A.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo y cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Un investigador no debe caer en la tentación de realizar un estudio pensando en que sería interesante, un buen estudio descriptivo presupone mucho conocimiento o priorisante. (Namakforoosh, 2005).

- **Método de investigación**

Para el trabajo de tesis he utilizado el método inductivo, el cual determina conclusiones generales. Este método permite la integración de hipótesis y demostraciones.

En este trabajo de tesis este método ayudará a determinar las conclusiones de cuantos colaboradores hacen bien su trabajo y cuantos clientes se encuentran satisfechos y qué se puede mejorar.

Con el método inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los

hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Namakforoosh, 2005).

- **Instrumentos**

Se llevará a cabo la Encuesta que es una técnica para recolectar información mediante la aplicación de cuestionarios o preguntas cerradas a una muestra seleccionada.

Se realizó dos tipos de encuestas una dirigida al cliente interno (colaboradores) y otra al cliente externo (Compradores o prestadores del servicio). Lo que ha permitido indagar y conocer mejor los comportamientos de ambos en la población establecida.

Las encuestas se pueden definir como una técnica primaria de obtención de la información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales. (Ildefonso GRande, 2005).

3.2 Objetivo de la encuestas

Es necesario conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales, así como identificar oportunidades de mejora para optimizar los procesos en función de los clientes externos.

La encuesta realizada se basó en diez preguntas claves respecto a los niveles de satisfacción de los servicios ofrecidos por Comware S.A., así como la percepción de los clientes hacia las capacidades del personal que los atiende.

3.3 Encuesta a clientes externos

Los clientes son la pieza clave y más importante de toda actividad empresarial, Comware S.A. está enfocado hacia empresas privadas y de manera especial al sector de empresas públicas, de donde obtiene sus mayores ingresos.

La estrategia enfocada a los clientes externos es la persecución de la excelencia en el servicio ofrecido, con una adecuada comprensión de las necesidades del cliente, y consecuentemente aumentar el grado de satisfacción del cliente.

Para realizar una medición respecto a la satisfacción de los clientes externos e internos, se realizó una encuesta a cada uno de éstos grupos, con éste método de investigación se obtuvo resultados importantes para la propuesta del Balanced Scorecard a la empresa Comware S.A.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e + Z^2 * p * (1 - p)}$$

3.3.1 Cálculo de la muestra a Clientes Externos

La muestra es un grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. (M. teresa Icart, 2006).

Para el cálculo de la muestra se consideró la siguiente información:

N	218
Z	1,96
E	0,05
P	0,5

Donde,

N es la población a estudiar

Z es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado.

e es el porcentaje de error admitido

p es la probabilidad de éxito

Por lo tanto, resolviendo la operación matemática, resultó la muestra de:

$$n = 141$$

3.4 Resultado de las encuestas realizadas a los clientes externos

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Pregunta 1.- ¿El o los técnicos asignados a brindar el servicio ha quedado a entera satisfacción?

Tabla 3 1 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

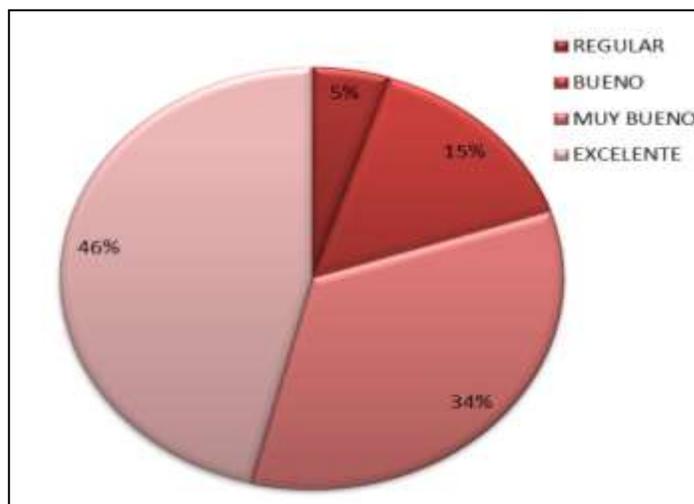
Pregunta 1.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	7	5%
Bueno	21	15%
Muy Bueno	48	34%
Excelente	65	46%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras (2015)

Gráfico 3 1 Respuestas pregunta 1



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

El nivel de satisfacción de los clientes hacia los colaboradores es de 46% excelente, 34% muy bueno, 15% bueno y 5% regular.

2.- ¿El personal técnico resuelve sus inquietudes?

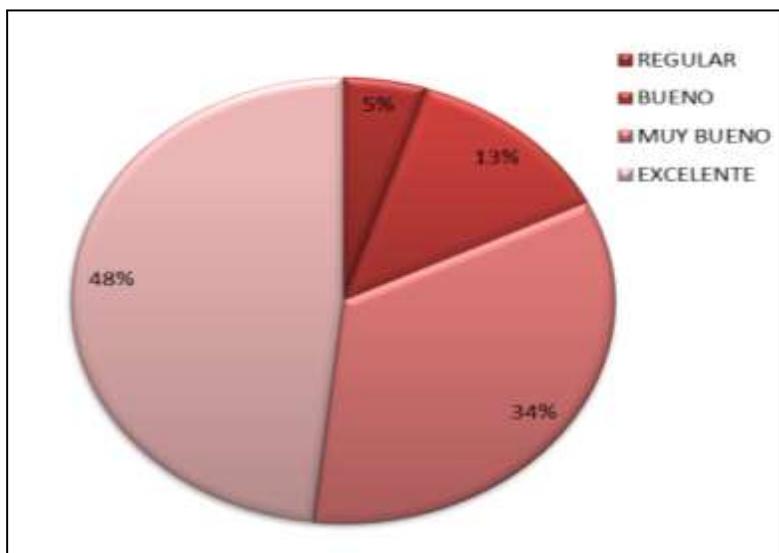
Tabla 3.2 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

Pregunta 2.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	7	5%
Bueno	18	13%
Muy Bueno	48	34%
Excelente	68	48%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.2 Respuestas pregunta 2



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

Los clientes perciben que el personal que les ha brindado servicios conoce en alto grado el trabajo que realiza, es 48% excelente, 34% muy bueno, 13% bueno y 5% regular.

Pregunta 3.- ¿Considera usted que el personal está totalmente calificado para realizar el servicio requerido?

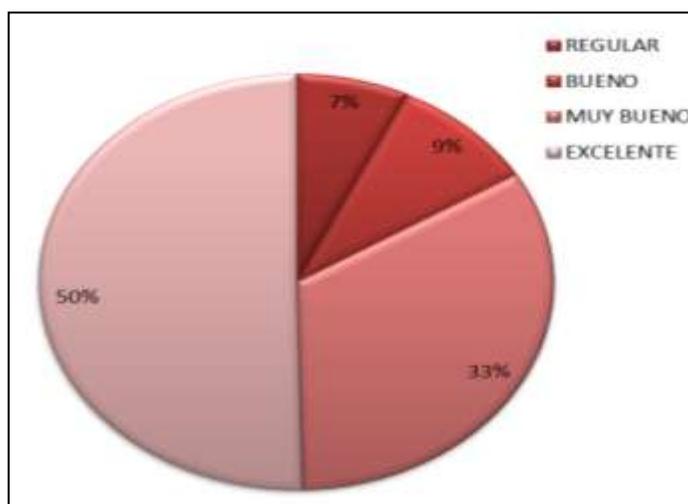
Tabla 3.3 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

Pregunta 3.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	10	7%
Bueno	13	9%
Muy Bueno	47	33%
Excelente	71	50%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.3 Respuestas pregunta 3



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

Podemos receptor de los clientes que el personal está contando con conocimientos actuales con un 50% de excelente, 33% de muy bueno, 33% de bueno y 10% regular.

Pregunta 4.- ¿El personal para ejecutar las tareas asignadas utilizó equipo de protección personal (Epp)?

Tabla 3.4 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

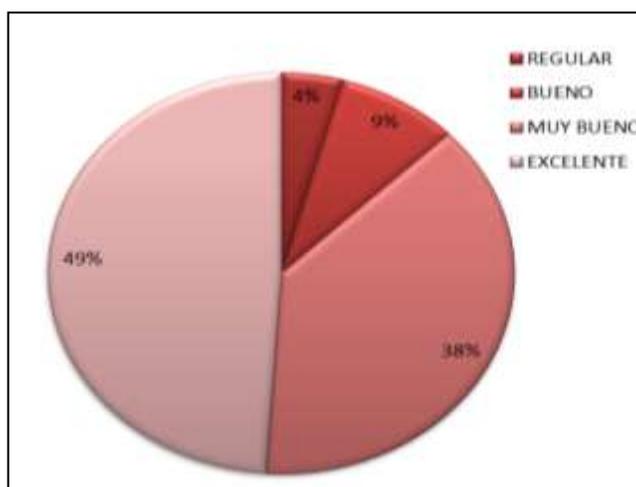
Pregunta 4.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	6	4%
Bueno	12	9%
Muy Bueno	54	38%
Excelente	69	49%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.4 Respuestas pregunta 4



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

Respecto a los equipos de utilización para cada tarea, calificando y con este certificándonos que los trabajadores utilizan el equipo requerido con un 49% de excelente, 38% muy bueno, 9% bueno y 4% regular.

Pregunta 5.- ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?

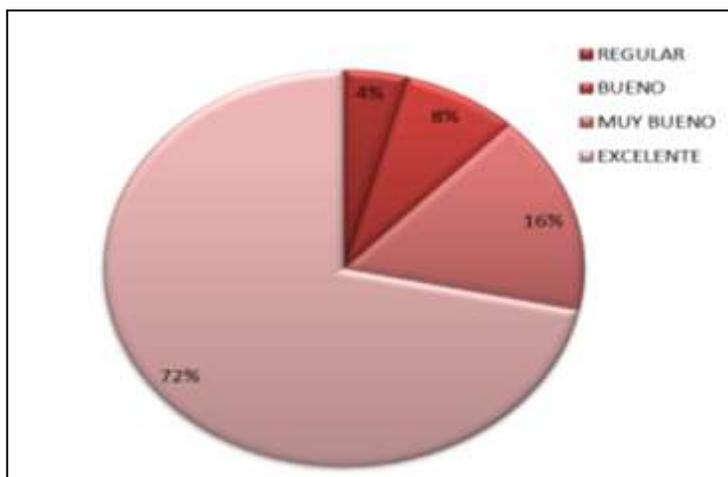
Tabla 3.5 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

Pregunta 5.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	6	4%
Bueno	11	8%
Muy Bueno	23	16%
Excelente	101	72%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3. 5 Respuestas pregunta 5



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

La encuesta refleja resultados muy positivos referentes a la imagen de sus colaboradores la cual es óptima y es 72% excelente, 16% muy bueno, 8% bueno y 4% regular.

Pregunta 6.- ¿El personal informa de forma clara y oportuna el diagnóstico para la resolución del problema que presenta su equipo reportado?

Tabla 3.6 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

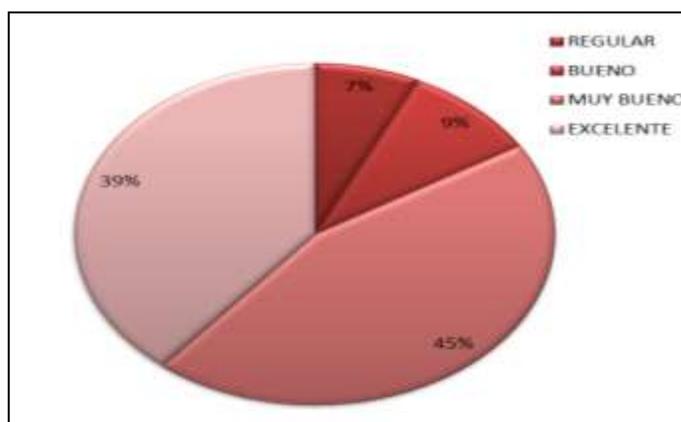
Pregunta 6.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	10	7%
Bueno	13	9%
Muy Bueno	63	45%
Excelente	55	39%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.6 Respuestas pregunta 6



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

El resultado en las encuestas nos ayuda a interpretar que el personal es de entera disposición en la aclaración de las dudas es la siguiente: 39% excelente, 45% muy bueno, 9% bueno y 7% regular.

Pregunta 7.- ¿La forma de reportar el inconveniente y la resolución de problemas cumplieron en su tiempo establecido en los niveles de acuerdo al SLA (Service Level Agreement) establecido?

Tabla 3 7 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

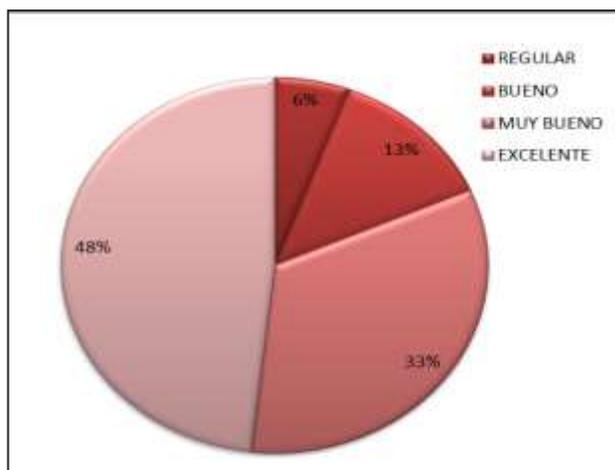
Pregunta 7.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	8	6%
Bueno	18	13%
Muy Bueno	47	33%
Excelente	68	48%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.7 Respuestas pregunta 7



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

La interpretación del resultado nos arroja un resultado positivo al personal el cual esclarece las dudas en el lugar y tiempo correcto son de 48% excelente, 33% muy bueno, 13% bueno y 6% regular.

Pregunta 8.- ¿Ha sido informado de nuevas áreas o servicios que brinda la empresa?

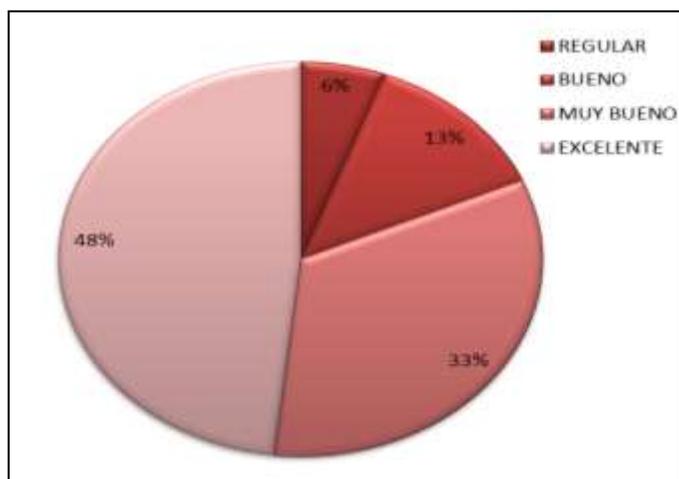
Tabla 3.8 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

Pregunta 8.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	8	6%
Bueno	18	13%
Muy Bueno	47	33%
Excelente	68	48%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.8 Respuestas pregunta 8.



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

La organización trata de mantener al día a todos sus clientes esclareciéndoles los nuevos productos marcas y demás que se presenten en la organización, son de 52% excelente, 31% muy bueno, 12% bueno y 5% regular.

Pregunta 9.- ¿Ha observado mejoras en los procesos de atención y resolución de problemas reportados?

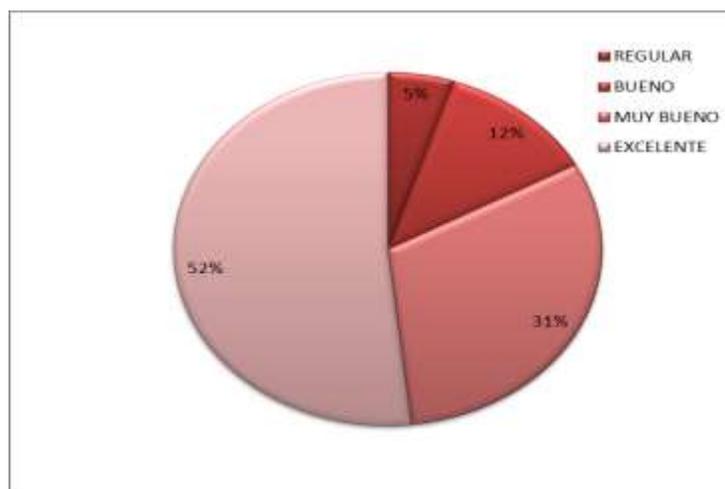
Tabla 3.9 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

Pregunta 9.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	7	5%
Bueno	17	12%
Muy Bueno	44	31%
Excelente	73	52%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.9 Respuestas pregunta 9



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

Me presenta un resultado de aclaración de problemas dentro de la organización totalmente satisfactorio y con resultados inmediatos si se presentase el caso que son 52% excelente, 31% muy bueno, 12% bueno y 5% regular.

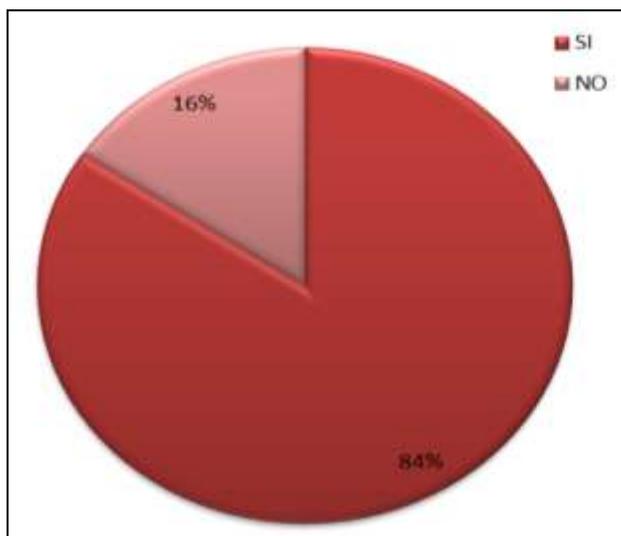
Pregunta 10.- ¿De manera general, usted recomendaría los servicios que brinda la empresa Comware S.A.?

Tabla 3.10 Datos obtenidos de la encuesta a clientes externos Comware S.A.-

Pregunta 10.

	Respuestas	Porcentaje %
Si	119	84%
No	22	16%
Total	141	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.10 Respuestas pregunta 10

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

Los clientes evalúan con un alto porcentaje de confianza el recomendar a la organización, con 84% de respuestas afirmativas y 26% negativas.

Clientes internos

- **Tipo de investigación**

Para el proyecto de tesis se trabajó con el tipo de investigación descriptiva, esta nos permite recoger la información independiente y grupal sobre las variables a estudiar en el Balnaced scorecard de la empresa Comware S.A.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo y cómo y por qué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Un investigador no debe caer en la tentación

de realizar un estudio pensando en que sería interesante, un buen estudio descriptivo presupone mucho conocimiento o priorisante. (Namakforoosh, 2005).

- **Método de investigación**

Para el trabajo de tesis he utilizado el método inductivo, el cual determina conclusiones generales. Este método permite la integración de hipótesis y demostraciones.

En este trabajo de tesis este método ayudará para determinar las conclusiones de cuantos colaboradores hacen bien su trabajo y cuantos clientes se encuentran satisfechos y que se puede mejorar.

Con el método inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Namakforoosh, 2005).

- **Instrumentos**

Se llevará a cabo la Encuesta que es una técnica para recolectar información mediante la aplicación de cuestionarios o preguntas cerradas a una muestra seleccionada.

Se realizó dos tipos de encuestas una dirigida al cliente interno (colaboradores) y otra al cliente externo (Compradores o prestadores del servicio). Lo que ha permitido indagar y conocer mejor los comportamientos de ambos en la población establecida.

Las encuestas se pueden definir como una técnica primaria de obtención de la información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados

errores y confianza a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales. (Ildefonso GRande, 2005).

3.5 Objetivo de la encuestas

Se especificará la satisfacción del cliente que es de suma importancia realizar una encuesta periódica a los colaboradores de Comware S.A., la misma que aportará con información que ayude a mejorar los procesos ya establecidos; y como consecuencia aumentar el nivel de satisfacción laboral.

3.6 Encuestas a clientes internos

Los clientes internos son la fuerza laboral que representa a la empresa, sus capacidades y compromiso aportan al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos trazados por la alta dirección.

Es de suma importancia que el personal esté altamente comprometido con la misión y visión de la empresa, lo que se refleja en cada labor asignada, así como con alto grado de satisfacción laboral y personal.

Se realizó una encuesta que consta de 10 preguntas, básicamente respecto a la satisfacción laboral y personal, así como el entorno laboral, compromiso y percepción de las relaciones interpersonales con los superiores.

3.6.1 Cálculo de la muestra a Clientes Internos

La muestra es un grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. (M. teresa Icart, 2006)

Para el cálculo de la muestra se consideró la siguiente información:

N	61
Z	1,96
E	0,05
P	0,5

Donde,

N es la población a estudiar

Z es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado.

e es el porcentaje de error admitido

p es la probabilidad de éxito

Por lo tanto, resolviendo la operación matemática, resultó la muestra de:

n = 51

3.7 Resultado de las encuestas realizadas a los clientes internos

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

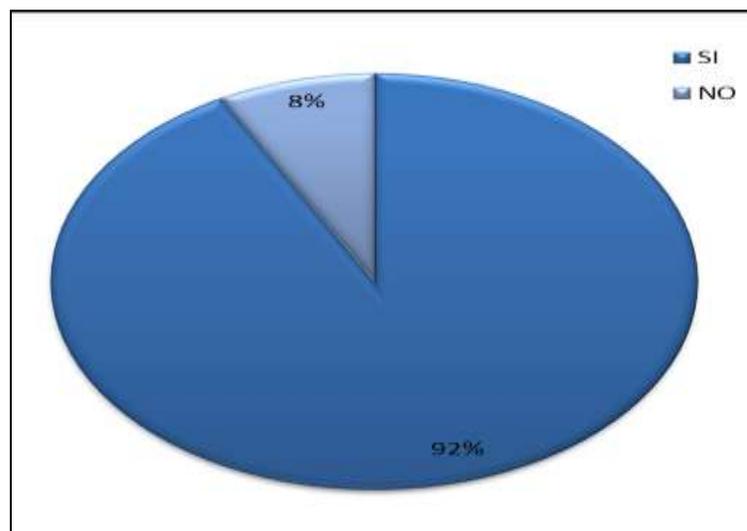
Pregunta 1.- ¿Me encuentro satisfecho con mi ambiente laboral?

Tabla 3.11 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

	Respuestas	Porcentaje %
Si	47	92%
No	4	8%
Total	51	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.11 Respuestas pregunta 1

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

Los datos hacen referencia al buen ambiente laboral percibido por los colaboradores, con resultados del 90% de respuestas positivas y con 10% con negativas.

Pregunta 2.- ¿Mí puesto siempre se encuentra en orden y limpio?

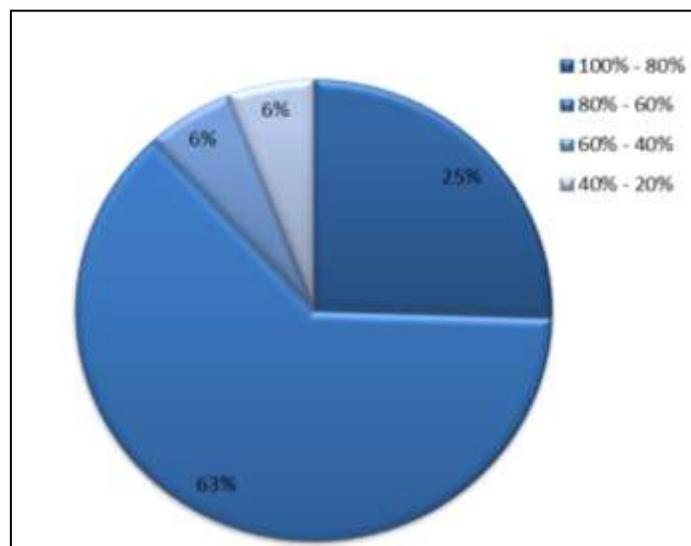
Tabla 3.12 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

Pregunta 2

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
100% - 80%	13	25%
80% - 60%	32	63%
60% - 40%	3	6%
40% - 20%	3	6%
Total	51	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.12 Respuestas pregunta 2



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

La información obtenida nos refleja un nivel alto de satisfacción, lo que resulta en una del 100% - 80% un 35%; 80% - 60% un 63%; 60% - 40% un 6%; 40% - 20% un 6%

Pregunta 3.- ¿Conozco claramente la misión, visión y objetivos de la empresa?

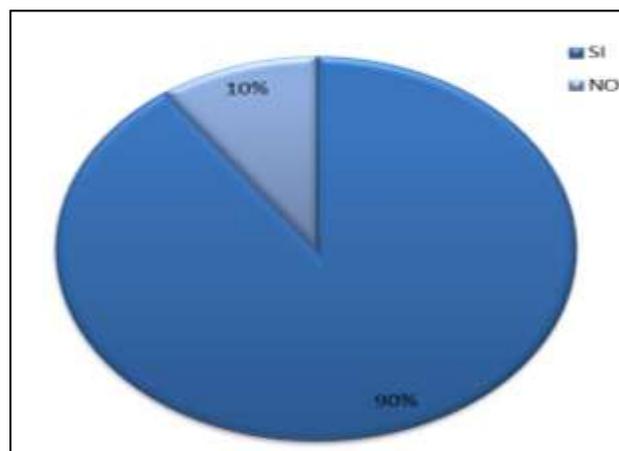
Tabla 3.13 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

Pregunta 3

	Respuestas	Porcentaje %
Si	46	90%
No	5	10%
Total	51	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.13 Respuestas pregunta 3



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

Un gran porcentaje de los colaboradores conoce la finalidad de la empresa, sus metas y proyecciones que ésta desea alcanzar, con el 90% de respuestas afirmativas y 10% con respuestas negativas.

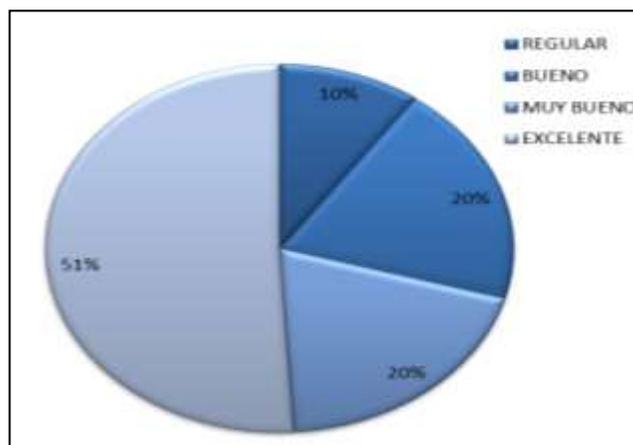
Pregunta 4.- ¿Considera ud. que sus superiores tienen buena disposición de ayuda en lo que representa a sus tareas laborales?

Tabla 3.14 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

Pregunta 4.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	5	10%
Bueno	10	20%
Muy Bueno	10	20%
Excelente	26	51%
Total	51	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.14 Respuestas pregunta 4

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

Más de la mitad del personal percibe una buena predisposición por parte de sus superiores al momento de realizar sus tareas, con un 51% de excelente, 20% de muy bueno, 20% de bueno y un 5% regular.

Pregunta 5.- ¿Me gustan las labores asignadas?

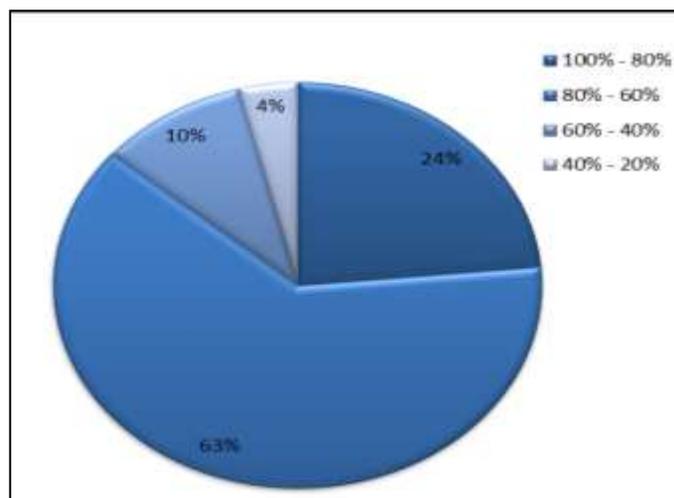
Tabla 3.15 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

Pregunta 5

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
100% - 80%	12	24%
80% - 60%	32	63%
60% - 40%	5	10%
40% - 20%	2	4%
Total	51	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.15 Respuestas pregunta 5



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

Un gran porcentaje demuestra su agrado en alto nivel respecto a sus labores y tareas asignadas, con un 100% - 80% un 24%; 80% - 60% un 63%; 60% - 40% un 10%; 40% - 20% un 4%.

Pregunta 6.- ¿La empresa reconoce el trabajo que realizo?

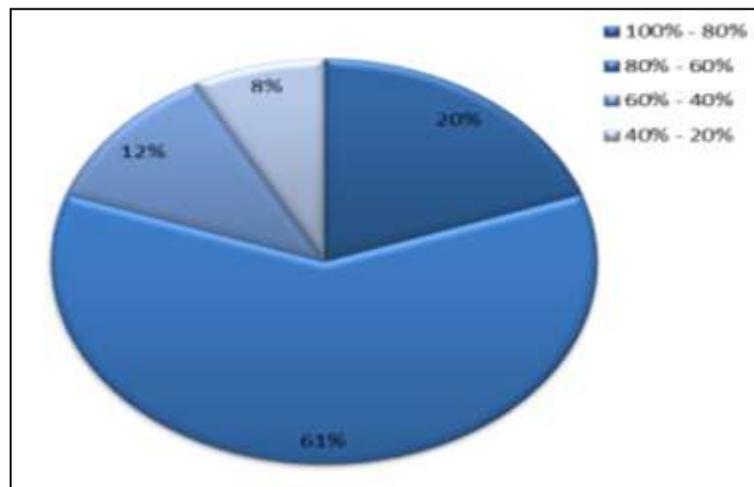
Tabla 3.16 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

Pregunta 6

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
100% - 80%	10	20%
80% - 60%	31	61%
60% - 40%	6	12%
40% - 20%	4	8%
Total	51	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.16 Respuestas pregunta 6



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

La percepción que el personal tiene en cuanto al reconocimiento de su labor, es aceptable, con un 100% - 80% un 20%; 80% - 61% un 63%; 60% - 12% un 10%; 40% - 20% un 8%

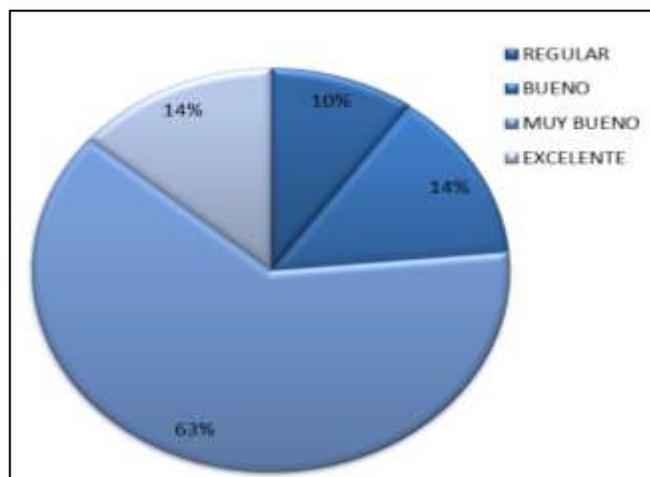
Pregunta 7.- ¿Al finalizar la jornada laboral siento haber aportado con el desarrollo de la empresa?

Tabla 3 17 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

Pregunta 7.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	5	10%
Bueno	7	14%
Muy Bueno	32	63%
Excelente	7	14%
Total	51	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.17 Respuestas pregunta 7

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

La satisfacción del trabajo realizado de los colaboradores es muy buena, al sentir que aportan a la empresa con unos porcentajes de 14% excelente, 63% muy bueno, 14% bueno y 10% regular.

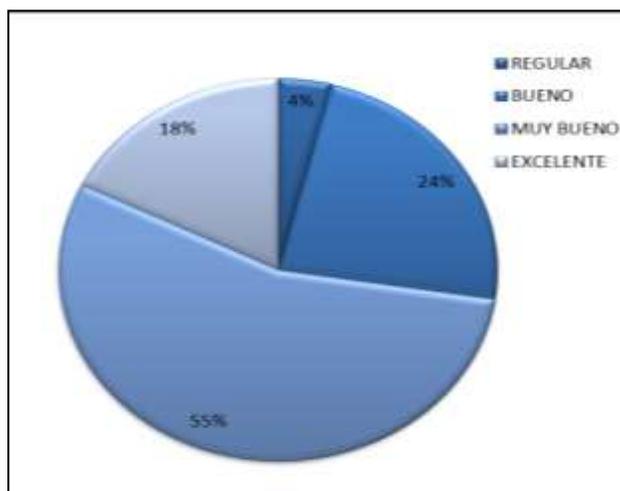
Pregunta 8.- ¿Como colaborador considera que brinda la resolución a problemas tanto internos como externos?

Tabla 3 18 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

Pregunta8.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	2	4%
Bueno	12	24%
Muy Bueno	28	55%
Excelente	9	18%
Total	51	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.18 Respuestas pregunta 8

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

El equipo de trabajo considera que su respuesta para resolver las tareas y brindar una solución que satisfaga al cliente externo e interno es correcta y acertada, con un porcentaje de 18% excelente, 55% muy bueno, 24% bueno y 4% regular.

Pregunta 9.- ¿Cuento con un manual de mi cargo y funciones claramente definido?

Tabla 3.19 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

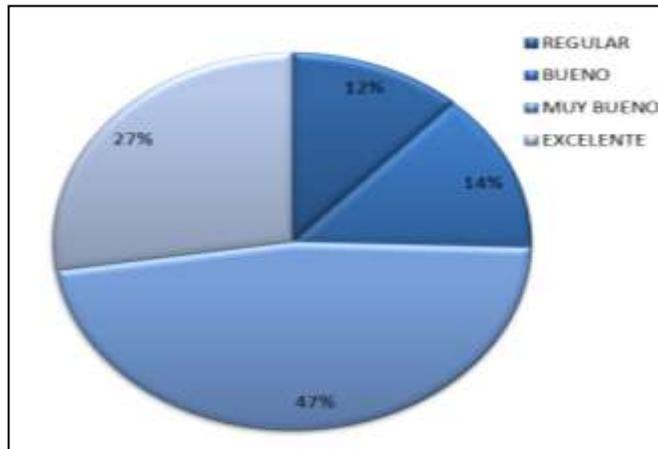
Pregunta 9

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	6	12%
Bueno	7	14%
Muy Bueno	24	47%
Excelente	14	27%
Total	51	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.19 Respuestas pregunta 9



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Análisis

El personal considera la importancia de contar con un manual de funciones proporcionado por la empresa, con resultados de 27% excelente, 47% muy bueno, 14% bueno y 12% regular.

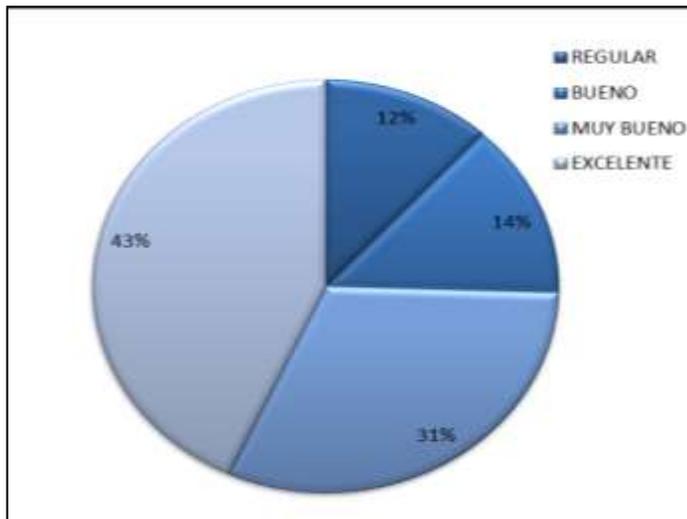
Pregunta 10.- Mi jefe inmediato es apoyo en el momento de resolución de inconvenientes.

Tabla 3.20 Datos obtenidos de la encuesta a clientes internos Comware S.A.-

Pregunta 10

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje %
Regular	6	12%
Bueno	7	14%
Muy Bueno	16	31%
Excelente	22	43%
Total	51	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autora (2015)

Gráfico 3.20 Respuestas pregunta 10.

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras (2015)

Análisis

La fuerza laboral de la organización tiene una excelente percepción del apoyo que brindan los superiores al momento de resolver problemas concernientes al trabajo, del cual tenemos un 43% excelente, 31% muy bueno, 14% bueno y 12% regular.

3.8 Análisis de las encuestas

Se realizó el levantamiento de la información desde el interior hacia el exterior de la organización, de esta manera se pudo obtener información de los involucrados directos con la empresa.

Las encuestas realizadas y sus resultados aportan a la construcción de indicadores para el control de la gestión desde las perspectivas que se estudian en un Balanced Scorecard, el mismo que busca nuevos parámetros y mediciones que optimicen los recursos que posee la empresa.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas fueron de manera general positivos, sin embargo, en algunos aspectos se hallaron oportunidades de mejora, como por ejemplo:

En las encuestas a los clientes externos

- Diagnóstico por parte del personal de servicio al momento de dar asistencia a problemas
- Tiempos de respuesta
- Uso de equipos de protección personal en las atenciones a clientes

En las encuestas a los clientes internos

- Tareas asignadas
- Reconocimiento laboral
- Satisfacción personal

Por lo tanto, gracias a la información obtenida con las encuestas se establecerán indicadores de gestión para poder aportar a la mejora continua y tomarlos como guía para mediciones periódicas. Al mejorar los procesos internos, toda la empresa se alineará hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Capítulo 4

Propuesta

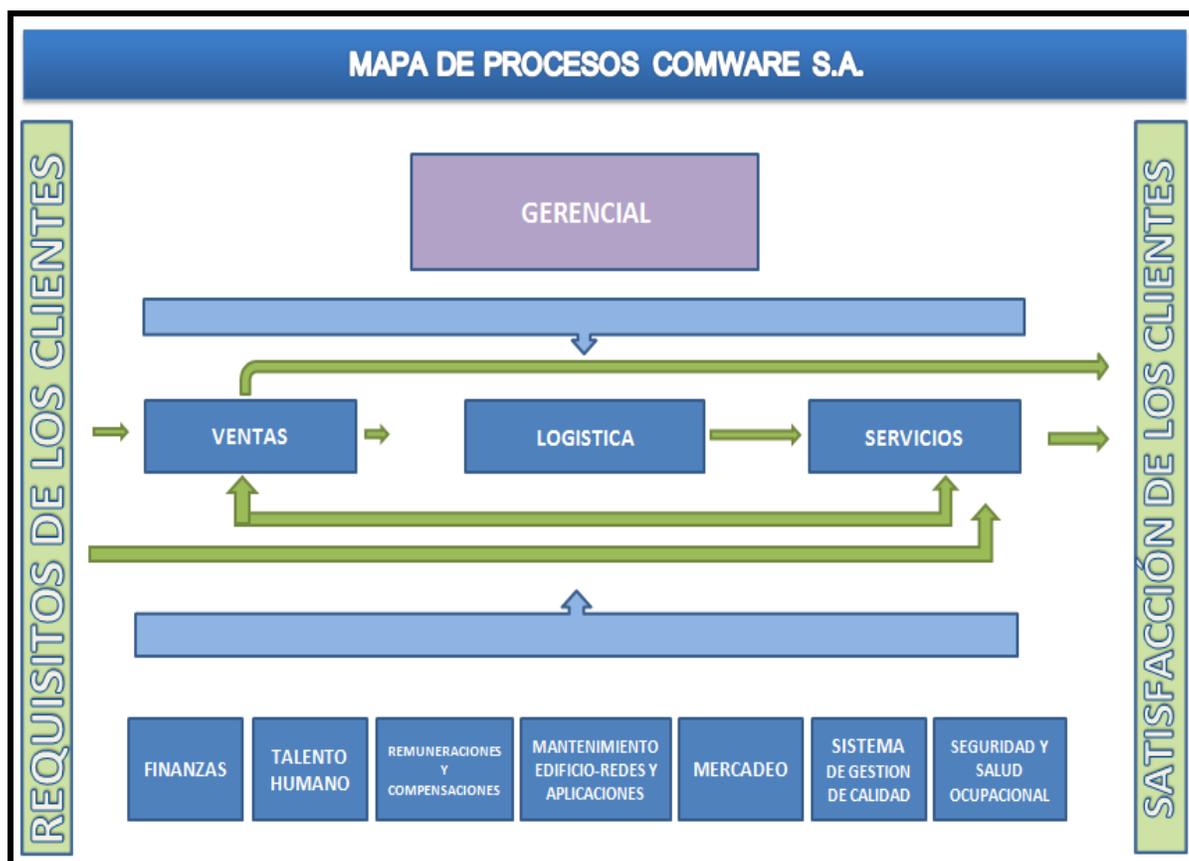
4.1 Situación actual de la empresa

El capítulo representa los procesos a seguir dentro de una descripción metodológica. Todo lo referido al Balanced Scorecard, las descripciones de sus implementos y los puntos clave en relación a conceptos de la teoría del BSC para mayor entendimiento, estableciendo un punto de partida que sea lo más conciso y preciso para que toda información obtenida pueda regularizarse. Haciendo un breve análisis de cada herramienta utilizada en las soluciones tanto de ventas como de servicios tecnológicos, así se podrá tener una visión más clara de los puntos que se tomaran para la realización del Balanced Scorecard de los diferentes departamentos a tratar.

Sin embargo, es necesario conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, por lo tanto, se describirá la información proporcionada por la empresa Comware S.A. respecto a las funciones de cada área para obtener un conocimiento más amplio de las tareas que realiza cada una de ellas, de esta manera podremos medir los indicadores los cuales se podrán integrar a las estrategias existentes.

A continuación se detalla la información facilitada por la empresa Comware S.A., junto con el mapa de procesos:

Ilustración 4.1 Mapa de procesos de Comware S.A.



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

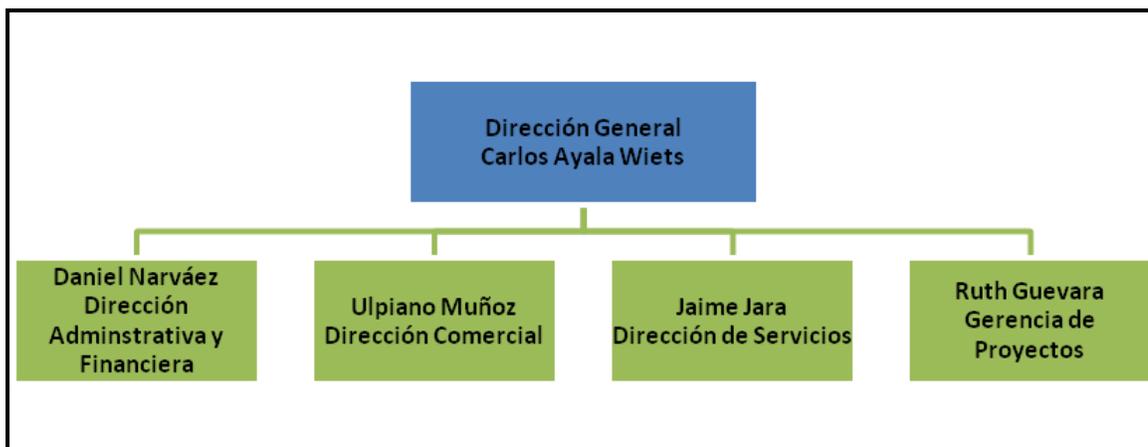
Los procesos definidos por Comware dentro de su sistema de gestión de calidad son:

- Administrativos
- Comerciales y,
- De servicio

4.1.1 Procesos administrativos

Los procesos administrativos son encabezados por el área gerencial o de dirección, donde se establecen políticas y principios rectores de la organización, se aprueba la estructura organizacional, los recursos a través del Presupuesto y se monitorea el funcionamiento de la organización a través de la gestión y revisión gerencial.

Ilustración 4.2 Organigrama de Direcciones - Comware S.A.



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

Entre los procesos administrativos la empresa cuenta con los siguientes procesos: Finanzas, talento humano, remuneraciones y compensaciones, infraestructura de edificio, infraestructura de redes y aplicaciones, mercadeo, gestión de calidad, y seguridad y salud ocupacional.

4.1.2 Principales funciones de finanzas

- Validar, verificar, procesar, conciliar y auditar la información de las operaciones.
- Gestionar y procesar las cobranzas.
- Verificar y realizar pagos a proveedores, otros acreedores y accionistas.
- Controlar los flujos de efectivo.
- Análisis de líneas de crédito bancarias y seguros, para requerimientos de capital de trabajo y emisión de garantías financieras.
- Elaboración de Declaraciones de impuestos.
- Controlar el desempeño del proceso a través del manejo de indicadores. (Comware S.A., 2008).

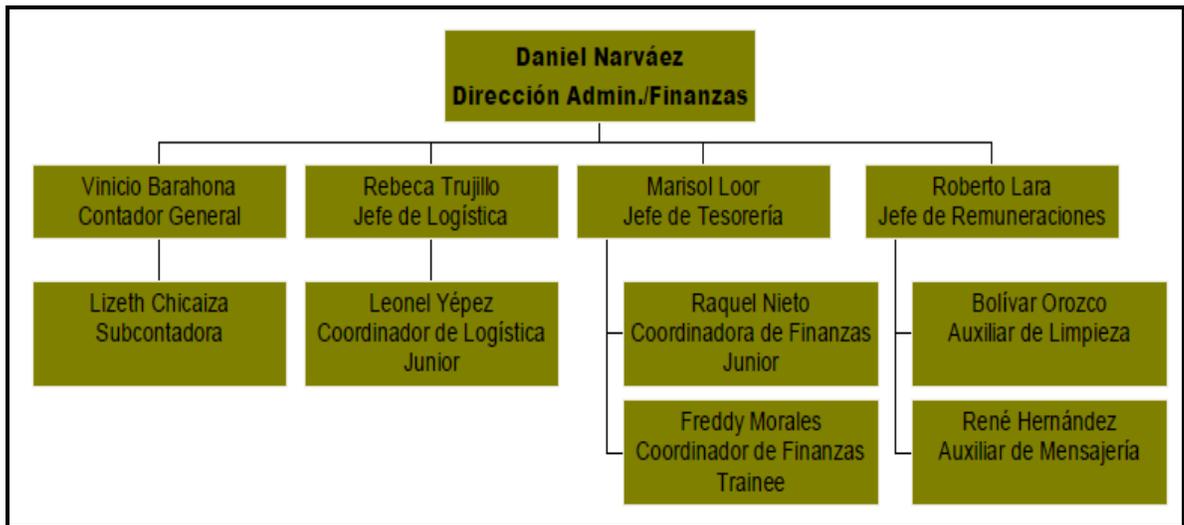
4.1.3 Principales funciones de talento humano

- Elegir el perfil del puesto del manual de funciones.
- Revisar el presupuesto de remuneraciones y compensaciones.
- Realizar la selección del personal.
- Realizar la inducción a la persona contratada.
- Elaborar el plan y el presupuesto de capacitaciones.
- Revisar el plan de certificaciones anuales de servicio y ventas.
- Controlar la ejecución del plan y análisis de las desviaciones del presupuesto de capacitación.
- Realizar el proceso de evaluación del periodo semestral.
- Elaborar el presupuesto de bienestar social (Comware S.A., 2008).

4.1.4 Principales funciones de remuneraciones y compensaciones

- Elaborar el presupuesto de remuneraciones y compensaciones.
- Controlar la ejecución del presupuesto de remuneraciones y compensaciones, así como establecer las desviaciones.
- Elaboración de los contratos de trabajo.
- Elaboración del rol de pagos y requerimiento de recursos.
- Elaboración de actas de finiquito.
- Control de información de los indicadores.
- Cálculo de incentivos (Comware S.A., 2008).

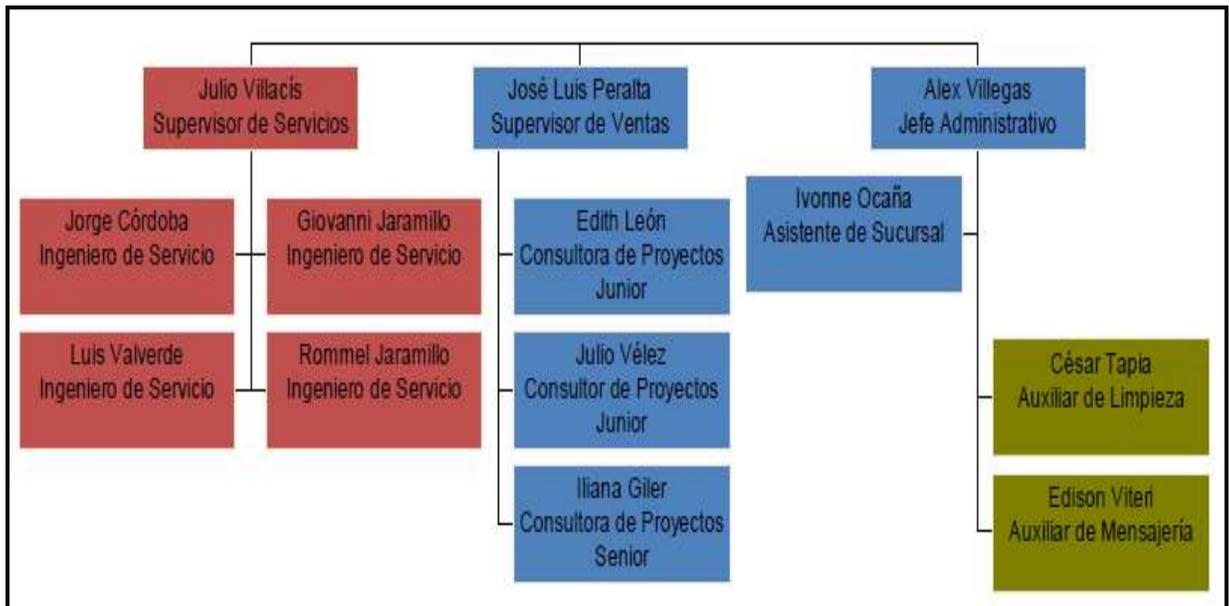
Ilustración 4.3 Organigrama Administrativo- Financiero - Comware Quito



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

Ilustración 4.4 Organigrama - Comware Guayaquil



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.1.5 Principales funciones de infraestructura de edificio

- Elaborar el plan de mantenimiento de infraestructura del edificio.
- Coordinar la ejecución del mantenimiento correctivo.
- Controlar el plan del mantenimiento de actividades y valores frente a ejecución.
- Controlar el desempeño del proceso a través del manejo de indicadores (Comware S.A., 2008).

4.1.6 Principales funciones de infraestructura de redes y aplicaciones

- Mantenimiento de infraestructura de redes y aplicaciones.
- Elaborar la lista de control de infraestructura.
- Elaborar el plan de mantenimiento de infraestructura y redes.
- Configurar, administrar, establecer mecanismos de respaldo y mantener operativo el hardware, software y red de uso interno de la compañía.
- Administrar la seguridad informática de la compañía: Antivirus, filtros de contenido, firewall.
- Mantener las licencias actualizadas.
- Administrar las licencias de software de la compañía, esto incluye la actualización de versiones, según lo que defina en conjunto con el área Directiva.
- Administrar las aplicaciones en uso de los procesos de la compañía.
- Controlar el desempeño del proceso a través del manejo de indicadores (Comware S.A., 2008).

4.1.7 Principales funciones de gestión de calidad

- Control de documentos y registros.
- Revisión de acciones correctivas, preventivas y mejoras detectadas.
- Planificación y ejecución de auditorías de calidad.

- Seguimiento de indicadores de gestión, que deben publicarse por los dueños del proceso.
- Difusión del sistema de gestión de calidad SGC de Comware S.A. a través de medios de comunicación escritos, visuales, talleres a colaboradores nuevos en la empresa, a fin de concientizar la importancia de un nivel adecuado de conocimiento de los procesos actuales de Comware S.A. (Comware S.A., 2008).

4.1.8 Principales funciones de seguridad y salud ocupacional

- Realizar reuniones del Comité de salud y seguridad ocupacional SSO.
- Elaborar el plan y presupuesto SSO.
- Elaborar el plan de capacitación en SSO.
- Análisis y prevención de riesgos.
- Seguimiento de registro de incidentes reportados.
- Elaboración de los planes de emergencia, incendio y evacuaciones.
- Elaboración y control de la matriz de riesgos.
- Levantar información e identificación, medición, evaluación y control de riesgos.
- Elaborar el plan para la vigilancia de la salud ocupacional.
- Revisar el informe de morbilidad y enfermedades ocupacionales.
- Realizar exámenes pre-ocupacionales, anuales y pos-ocupacionales.
- Controlar el desempeño del proceso a través del manejo de indicadores (Comware S.A., 2008).

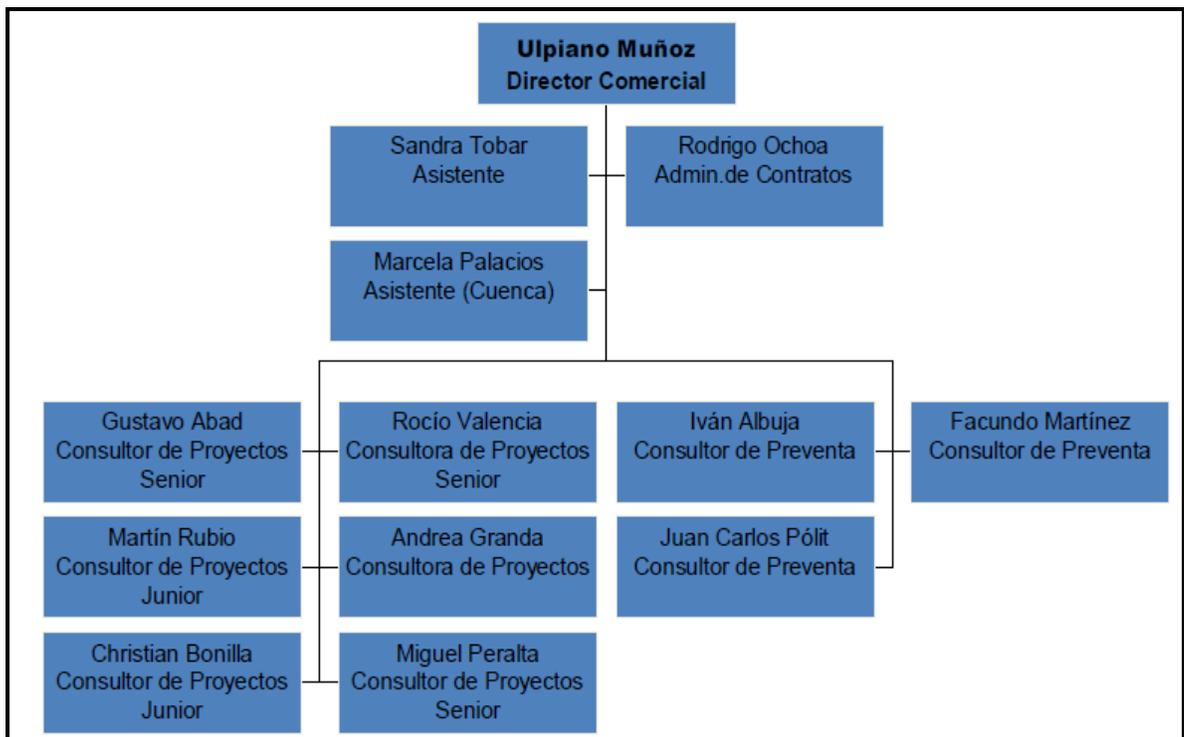
4.2 Procesos comerciales

En los procesos comerciales se desglosan tres funciones principales, las cuales son Ventas, mercadeo y de logística:

4.2.1 Principales funciones de ventas

- Elaborar plan de ventas.
- Publicar el plan de ventas anual.
- Revisión, evaluación, elaboración pre-venta, realizar propuesta a proveedor.
- Elaboración de presentaciones, demos y pruebas.
- Enviar propuestas a clientes de acuerdo a sus especificaciones.
- Generar contratos.
- Elaborar pedidos.
- Notificación de cobros a clientes.
- Elaborar documentación para calificación de proveedores.
- Control y seguimiento del proceso de calificación de proveedores.

Ilustración 4.5 Organigrama de Ventas - Comware Quito



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.2.2 Principales funciones de mercadeo

- Elaborar el plan de mercadeo.
- Ejecución y seguimiento del plan de mercadeo.
- Controlar resultados del proceso de acuerdo al manejo de indicadores (Soft).

4.2.3 Principales funciones de logística

- Evaluación y calificación de la capacidad de cumplimiento de los proveedores.
- Evaluación continua de proveedores y difusión a los procesos relacionados.
- Solicitar lista de precios y cotizaciones.
- Revisión de documentos entregados para colocar el pedido de acuerdo a la política de logística y colocación de orden de compra.
- Realizar órdenes de servicios.
- Realizar el proceso de importación y compra local.
- Verificación del producto comprado.
- Almacenar, identificar, manipular, ubicar, proteger y embalar los productos recibidos.
- Realizar el trámite de importación de bienes en garantía.
- Ingreso al sistema de facturas para pago a proveedores.
- Entregar a proveedores calificados para el manejo de residuos sólidos, autorizados por un ente regulador.
- Realizar reclamos a la compañía de seguros en caso de pérdidas y daños dentro de una cobertura.
- Ingreso a bodega, costeo de ítems.
- Coordinar y realizar la entrega de los productos a los clientes.
- Revisión y análisis de los indicadores del proceso.
- Realizar el análisis de las compras a proveedores.
- Realizar el análisis de gastos de importación de garantías.

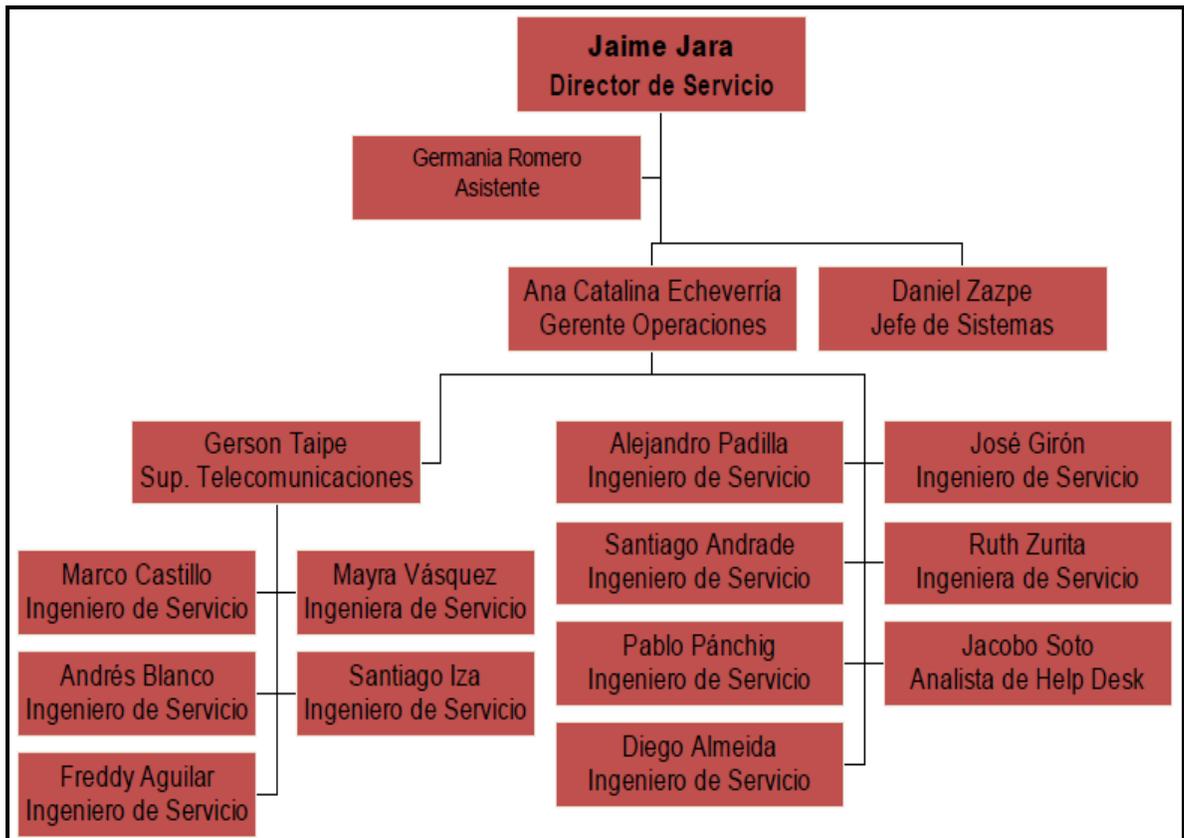
4.3 Procesos de servicios

El área de servicios refiere a la atención post-venta que se brinda al cliente, destacando su activa comunicación con el cliente final, ya sea cara a cara o de manera remota, es una pieza clave en cuanto se refiere a la satisfacción del cliente.

4.3.1 Principales funciones del área de servicios

- Elaboración de plan anual de servicios de mantenimiento preventivo.
- Ejecutar el mantenimiento de acuerdo al contrato y cerrar la llamada luego de que el cliente firme el registro de atención.
- Atención técnica (telefónica, remoto o en sitio) al cliente.
- Ingreso de la solicitud del servicio en el sistema para su seguimiento y cierre.
- Coordinar fecha de instalación con el cliente.
- Entrega de documentos de instalación.
- Instalación de equipos o partes.
- Reparación de equipos o solicitud de partes.
- Revisión semestral de equipos, partes y piezas para determinar su utilidad y desechar las que se encuentren obsoletas o dañadas.
- Coordinación y ejecución del entrenamiento para el cliente.
- Emisión del certificado interno o solicitar al proveedor el certificado de la capacitación.
- Diligenciar el listado de participantes y solicitar la evaluación en cursos dictados.
- Revisión y análisis de los indicadores de los procesos. (Comware S.A., 2008).

Ilustración 4.6 Organigrama de Servicios - Comware Quito



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

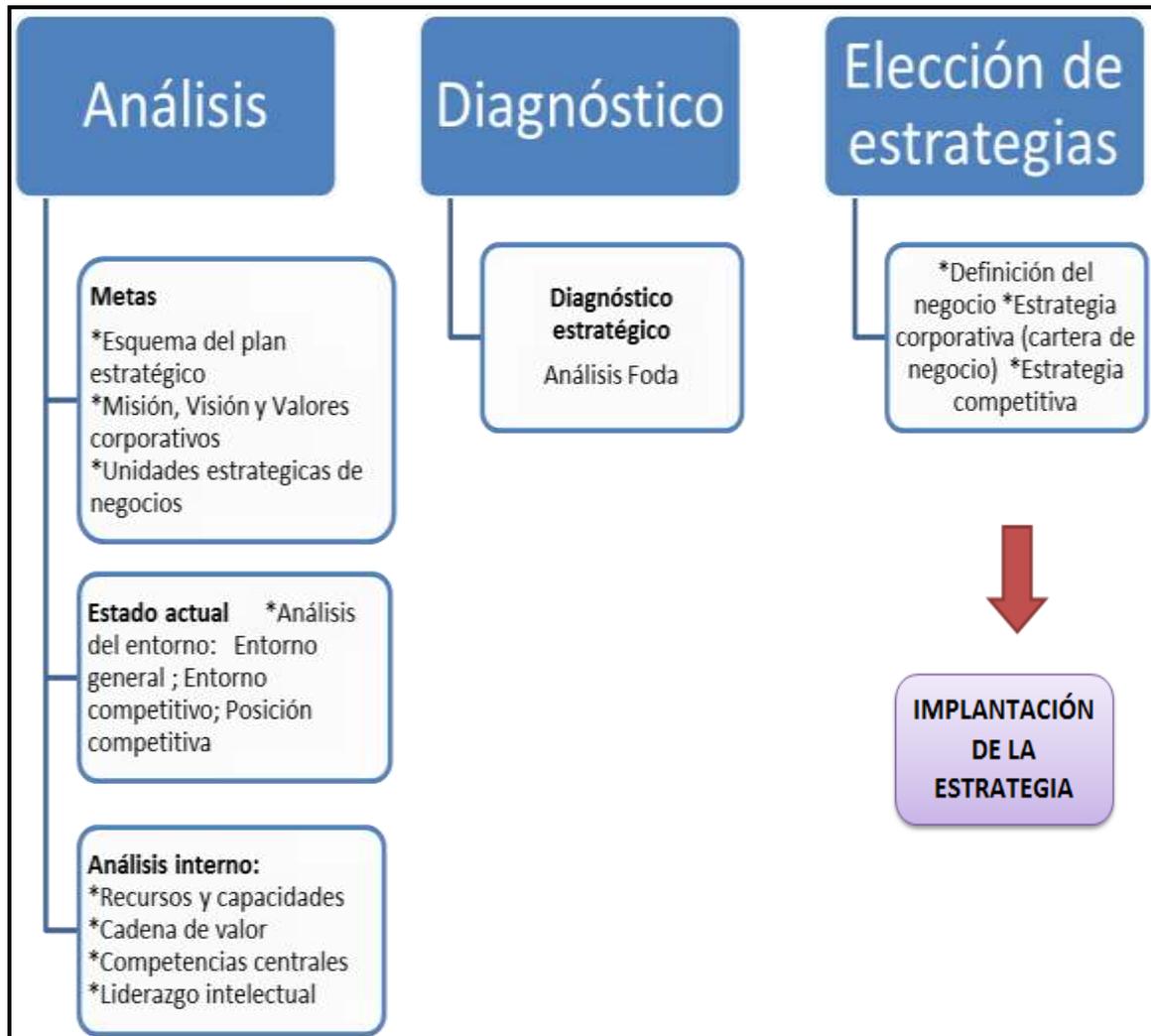
4.4 Fases de la elaboración del plan estratégico en comware s.a.

El plan estratégico se derivará tres fases fundamentales para la construcción del Balanced Scorecard, los cuales serán los pilares que nos ayudarán a elaborar el BSC, detalladas a continuación:

- Análisis estratégico
- Formulación estratégica
- Implantación de la estrategia

El esquema es el siguiente:

Ilustración 4.7 Pasos para la elaboración del plan estratégico



Fuente: Martínez Pedros, Daniel; Milla Gutiérrez, Artenio- La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: Autora (2015)

4.5 Análisis estratégico de comware s.a.

Como punto de partida se analizaron los propósitos y objetivos de la organización:

4.5.1 Misión

Contribuimos al éxito de nuestros clientes, brindando soluciones innovadoras de tecnología informática, con un equipo humano especializado, comprometido y orientado al servicio, logrando beneficios mutuos.

4.5.2 Visión

Ser una de las 100 mejores empresas de IT en la Región Andina que con un recurso humano profesional, provee soluciones de alto valor agregado, consiguiendo la satisfacción y lealtad de los clientes.

4.5.3 Valores corporativos

Los valores de nuestra organización, describen la cultura y la imagen que deseamos proyectar hacia nuestros clientes internos, externos y la comunidad en general, los cuales son: ética y sencillez.

4.5.4 Código de ética

La empresa cuenta con un código de ética, cuyo objeto principal es establecer los lineamientos que conduzcan a sus colaboradores bajo un patrón de conducta y comportamiento honesto y ético.

Estas conductas y comportamientos, se refieren básicamente al:

- Manejo de conflicto de interés, aparentes o reales entre las relaciones personales y profesionales.
- Revelación de información completa, imparcial, consistente, oportuna y comprensible en los reportes, avisos y documentos que presenta nuestra organización tanto a autoridades financieras como a sus accionistas.

- Cumplimiento de las leyes y demás disposiciones aplicables al desenvolvimiento de las operaciones de nuestra organización.
- Reporte expedito de las violaciones al presente ordenamiento.
- Responsabilidad derivada de la adhesión al mismo.

4.5.5 Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa para nuestra compañía es una nueva forma de gestión con la cual desarrollaremos nuestras operaciones en forma sustentable en lo económico, social, empresarial y ambiental. Reconociendo los intereses de distintos grupos con los que nos relacionamos.

4.6 Objetivos

Los objetivos generales de este capítulo es dar soluciones innovadoras al cliente interno, satisfacer sus requerimientos al 100%, predispuestos a escuchar sugerencias o implementaciones de esta forma lograr ser una de las mejores empresas de servicio, siempre con calidad y atención de sus colaboradores predispuestos a ayudarlos.

4.6.1 Objetivos específicos

- Ser una de las 100 mejores empresas de IT en la Región Andina.
- Ganar participación en el mercado anual a un 25,05%.
- Crear estrategias de satisfacción al cliente.
- Fomentar instrucción emprendedora a los colaboradores.

4.6.2 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad de Comware son:

- **Satisfacción de los clientes**

Esta se mide de manera permanente y se publican indicadores trimestrales en los procesos de ventas y de servicio. Además, se realiza una encuesta anual, cuyo indicador está reflejado en los procesos gerenciales.

- **Capacitación del personal**

Se realizan certificaciones exigidas por los proveedores en las áreas de preventa, venta y servicio, plasmadas en el plan de capacitación anual.

4.7 Análisis del entorno de comware s.a.

Para realizar el correcto análisis del entorno, es necesario conocer el entorno general como lo son los elementos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, así como también el entorno competitivo con la finalidad de identificar las oportunidades y debilidades que muestra el entorno de la organización.

4.7.1 Entorno general

Factores Económicos

Los factores económicos pueden perjudicar el bienestar de la economía de una organización, son parte importante para definir las etapas de la economía como el entorno de la demanda y en el mercado.

Los cuales son:

- Empleo
- PIB (producto interno bruto)
- Inflación
- Impuestos

Factores socio-culturales:

El factor proviene de las costumbres sociales son regularmente cambiantes pudiendo afectar en algún momento a la organización para bien o mal, también proviene de la formación que han tenido en casa.

Factores sociales

Detalla las propiedades de la sociedad en las que se dirige la organización, como la emigración.

Factores políticos

Se refiere con los acuerdos y condiciones del gobierno dado a las presiones de los conjuntos de interés, a los partidos políticos-socialistas, constituidas las políticas del país.

Factores tecnológicos

Los diferentes cambios de tecnología podrían generar obsoletos cambios relámpagos, tanto como poder variar los productos o servicios establecidos y con este cambiar la estructura de un todo ya formado.

Las diferentes evoluciones que puede causar son:

- Personal con especialización
- Actuales infraestructuras
- Producción de inteligencia técnica.

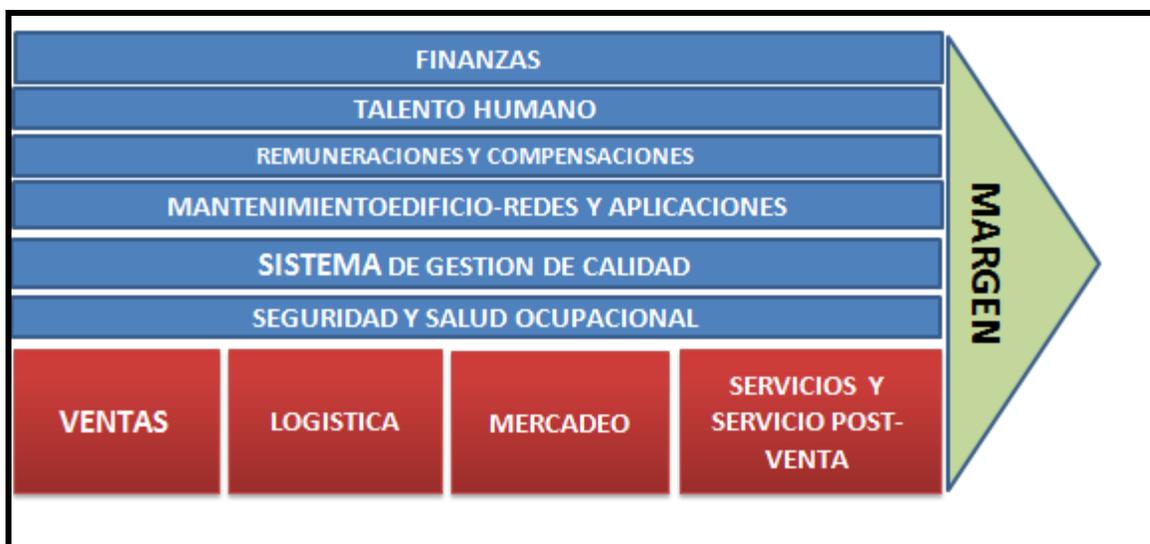
Factores políticos-legales

El gobierno tiene lugares preferenciales en el estudio del entorno general, empujados por múltiples aspectos, desde su control de las compras hasta apoyar su capacidad a sectores nuevos interviniendo políticas de contribución. Por esto es importante analizar el entorno y sus posibilidades de consecuencias a corto y mediano tiempo.

4.8 Cadena de valor

La cadena de valor de Comware S.A. es como se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 4.8 Cadena de valor de Comware S.A



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.8.1 Entorno competitivo

En el siguiente cuadro se mencionan los principales competidores de Comware, indicando sus fortalezas y posicionamiento.

Tabla 4.1 Análisis de competencias de Comware S.A.

Competencia		
Compañía	Fortalezas	Posicionamiento
IBM	<input type="checkbox"/> Presencia directa del fabricante. <input type="checkbox"/> Área de servicios muy desarrollada. <input type="checkbox"/> Cartera de productos completa. Alianzas corporativas. <input type="checkbox"/> Actual superioridad tecnológica en	Atacar directamente la base instalada de equipos Oracle y presentarse como una alternativa más económica cuando se requiere licenciamiento de base de datos, por necesitar menos
Hewlett Packard	<input type="checkbox"/> Presencia directa del fabricante. <input type="checkbox"/> Tiene canales que distribuyen productos y servicios del área de comunicaciones. <input type="checkbox"/> Financiamiento directo. <input type="checkbox"/> Gran penetración del mercado con su plataforma de “blades” y servidores Intel.	Estrategia que privilegia la venta de “blades”, con subsidio parcial o total del gabinete. Los clientes pasan a ser clientes cautivos de esta plataforma. Está promocionando fuertemente su línea de equipos de infraestructura de red y seguridad.
Maint	<input type="checkbox"/> Fuerte presencia en Guayaquil. <input type="checkbox"/> Distribuidor de HP y de productos de telecomunicaciones que coinciden en buena parte con los productos de Comware. <input type="checkbox"/> Es uno de los canales más activos de SAP, contando actualmente con algunos clientes de dicha solución	El mercado objetivo es similar al de Comware y basa su diferenciación en una estrategia de bajos precios. A través de su alianza con SAP, está en el proceso de evolución hacia un proveedor de

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora

4.9 Análisis interno

Fortalezas

- Fidelidad de los socios
- Fácil acceso a créditos inmediatos
- Voluntad e iniciativa de los socios

Oportunidades

- Aumento de socios de acuerdo al desarrollo de la organización
- Carecer de ahorros de fondos en el mercado
- Elección de respaldo de créditos con tasas bajas de interés

Debilidades

- No hay iniciativa de ahorro en los socios
- Su crédito es limitado
- No hay compromiso por parte de los socios
- Dudas de los socios, a la iniciación de un plan de ahorros

Amenazas

- Pocos socios
- Inseguridad política y económica
- Disputa de mercados financieros al dar créditos de consumo en riesgo que puedan destinarse a educación.

4.10 Activos intangibles

Como instrumento intangible Comware S.A. posee información, experiencia y conocimientos que a través del tiempo han sido fundamentales para aumentar su capital, agregándole a la empresa valor en el mercado, entre los cuales se destacan:

- Competencia técnica
- Marca representativa con 40 años en el mercado
- Acreditación de distribución exclusiva de artículos en el país
- Calificaciones con proveedores

4.10.1 La formulación estratégica

Se desarrolla en dos niveles, en estrategias corporativas y competitivas.

Entre las estrategias corporativas mencionamos la cartera de negocios y productos que se detallan a continuación:

- Servidores empresariales, medianos y pequeños.
- Computadoras personales portátiles y de escritorio.
- Soluciones de alta disponibilidad y resguardo de la información.
- Soluciones de Virtualización.
- Plataformas de telefonía analógica, digital e IP.
- Infraestructura de red de voz, datos y vídeo.
- Soluciones de seguridad y prevención de intrusos.
- Soluciones de Call Center y Contact Center.

4.11 Productos

4.11.1 Oracle

Fabricante con quien Comware viene trabajando desde 2010, a raíz de que compró las operaciones de Sun Microsystems (denominada por Oracle: Oracle Systems). Nuestra relación con Sun inició en 1980, motivo por el cual el mercado de Ecuador asocia fuertemente a Comware con esta marca. Para aprovechar la fortaleza de la misma, Oracle la sigue manteniendo vigente.

Oracle es mucho más conocida en el mercado por sus productos de software y, principalmente, su Base de Datos relacional. Entre los demás productos están servidores de aplicaciones, ERP², aplicaciones de CRM³, Middleware, etc. La consolidación del mundo del hardware con la infraestructura de software de Oracle y sus aplicaciones, representa la oportunidad para ampliar significativamente el rango de soluciones Oracle disponibles para nuestros clientes, que este fabricante mercadea bajo el nombre de “Red Stack”. (Comware S.A., 2008)

Habiéndose incrementado enormemente el rango de productos y servicios disponibles de esta marca, es indispensable definir a cuáles de ellos va a enfocarse Comware, para ir más allá de lo que actualmente hacemos (basados en la experiencia con equipos Sun Microsystems).

Los productos de Oracle Systems (hardware) son comprados directamente a Oracle. Los demás productos (software) son comprados al mayorista local Nexsys.

² ERP significa Enterprise Resource Planning, es un software de gestión integrado.

³ CRM significa customer relationship management, es un modelo de gestión, basada en la satisfacción del cliente.

4.11.2 Dell

Compañía fundada en 1984 por Michael Dell, bajo un concepto de venta directa, con el propósito de proveer eficientemente sistemas de computación a sus clientes. La relación de Comware con este fabricante nació en 1988.

En vista de la presión ejercida sobre los márgenes de esta línea de productos, por la presencia de competencia cada vez más numerosa y por la metodología de compra por subasta inversa del sector público, la participación de esta marca en los ingresos de Comware ha venido disminuyendo a lo largo del tiempo.

Sin embargo, Dell ha emprendido desde hace 2 años un cambio en su estrategia de negocio, para proyectarse como un proveedor de soluciones y no depender mayoritariamente de un mercado transaccional y de poco valor agregado, como es el de la venta de computadores y servidores. Este cambio está comenzando a dar frutos en nuestra región y el modelo de negocio se acomoda más a nuestra área de conocimiento. Es recomendable que evaluemos una expansión del negocio con Dell. (Comware S.A., 2008)

4.11.3 Symantec

Este fabricante es más conocido por su línea de productos dirigidos a la seguridad de equipos personales (antivirus, antispam, etc.). Sin embargo, a raíz de la compra de Veritas, se ha hecho fuerte en soluciones de disponibilidad y respaldo de la información.

Comware ha venido cumpliendo consistentemente los objetivos de ventas acordados con este fabricante, quien nos percibe como un proveedor de soluciones con alto valor agregado, principalmente en el área de respaldo y disponibilidad.

Recientemente, Symantec ha introducido al mercado una nueva línea de dispositivos (appliances) especializados, que eliminan la necesidad de un servidor en

donde se instale el software. Eso hace posible que se amplíe el mercado potencial, pues podremos, por ejemplo, ofrecer esta solución a clientes que tengan como estándar IBM, HP, etc., sin generar mayor resistencia. (Comware S.A., 2008)

La línea de productos de Symantec se comercializa a través del mayorista local Licencias Online y Nexsys.

4.11.4 Avaya

Avaya provee soluciones de Comunicaciones Inteligentes que ayudan a las compañías a transformar su negocio, para lograr una ventaja en el mercado. Más de un millón de oficinas a nivel mundial, incluyendo más del 90% de las compañías Fortune 500, usan soluciones de Avaya para telefonía IP, Comunicaciones Unificadas, Contact Centers y Procesos de Negocio habilitados por Comunicaciones.

A continuación se detallan los productos más representativos de este fabricante.

Procesos de Negocio Habilitados por Comunicaciones (CEBP): esta solución consiste del Communication Process manager, Event Processor y los servicios globales de Avaya. CEBP hace posible integrar las comunicaciones directamente a los procesos de negocio, estableciendo comunicaciones multicanal basadas en eventos, que son invocados automáticamente cuando surgen situaciones de importancia.

Communication Manager: este es un software base de telefonía IP abierto, altamente confiable y extensible, sobre el cual Avaya provee comunicaciones inteligentes a pequeñas y grandes empresas. Communication Manager puede escalar desde menos de 100 usuarios hasta 36.000 usuarios en un único sistema, y más de un millón de usuarios en una red.

Avaya también provee una línea de equipos de infraestructura de red, que proviene de la compra de lo que era anteriormente Nortel Networks. Sin embargo, esta

línea no es comercializada por Comware, en vista de los problemas en cuanto a provisión de repuestos y falta de personal con experiencia en la región, por parte del fabricante. (Comware S.A., 2008)

4.11.5 Cisco Systems

Fundada en 1984, Cisco es el líder indiscutible a nivel mundial en el área de infraestructura para redes. Cisco habilita a las personas a conectarse en red, sea para negocios, educación, filantropía o creatividad. El hardware y software de Cisco, así como su oferta de servicios, son usados para crear las soluciones de Internet que hacen posibles a las redes, proveyendo un fácil acceso a la información en cualquier lugar y en cualquier momento. Los ingenieros de Cisco han sido líderes en el desarrollo de tecnologías de red basadas en el protocolo de comunicación IP.

Centro de Datos (Data Centers): esta solución permite extender el ciclo de vida de los activos críticos del Centro de Datos, proveer una arquitectura segura para el Centro de Datos y una mayor capacidad de respuesta a los requerimientos del negocio.

Cisco IOS: este es la plataforma de comunicaciones de Cisco, que incluye capacidades innovadoras diseñadas para amplificar y extender las funciones de red. Abarca tecnologías relacionadas a movilidad, seguridad, alta disponibilidad, servicios de ruteo IP, calidad de servicio (QoS), redes virtuales privadas (VPN), etc.

Enrutadores: Cisco ha extendido el concepto de enrutador, para volverlo un dispositivo de servicios integrados capaz de ejercer múltiples funciones, más allá del ruteo. Los clientes de Cisco usan estos equipos para proveer voz, vídeo, data y acceso a Internet, servicios inalámbricos y otras aplicaciones, dentro de un esquema de servicios integrado.

Switches: equipos que están en el corazón de la red de área local, proporcionando conectividad de alta velocidad, aplicaciones y sistemas de comunicación.

Comunicaciones Unificadas: como precursores de la comunicaciones unificadas, la telefonía IP y las soluciones de comunicación IP habilitaban a la organización de simplificar los procesos de negocio y reducir costos. A partir de allí, las comunicaciones unificadas han evolucionado y ofrecen beneficios aún mayores. Las aplicaciones de comunicaciones unificadas están actualmente integradas para crear un espacio de trabajo en el cual los usuarios pueden escoger cómo y cuándo estar conectados y disponibles. Las comunicaciones unificadas aseguran que la información llegue prontamente a su receptor, a través del medio más apropiado, sin importar dónde este pueda estar trabajando o qué dispositivo esté usando. (Comware S.A., 2008)

4.11.6 Enterasys Networks

La compañía inició como Cabletron Systems, en el año 1983. Es poseedora de más de 500 patentes y ha invertido más de \$ 1 billón en investigación y desarrollo. Posee más de 4000 clientes en más de 70 países. (Comware S.A., 2008)

4.11.7 Cableado estructurado

Comware representa directamente a Systimax, fabricante de productos de cableado estructurado y sistemas de administración del mismo. Los mismos se compran a través del mayorista local Anixter. (Comware S.A., 2008)

También tenemos acuerdos con otros fabricantes tales como Panduit y Siemon. Estas marcas se compran a través de varios mayoristas, siendo los principales La Casa del Cable y Conduitek.

Esta no es una línea de negocios que promocionamos activamente, sino que la provoverán al ser un complemento indispensable en soluciones de redes y telefonía. Comware subcontrata la instalación de este tipo de bienes a proveedores locales

especializados o, para contratos de baja complejidad, a personas naturales que cuentan con la debida experiencia.

4.11.8 EMC

EMC provee una amplia gama de soluciones, siendo las principales: almacenamiento; respaldo y disponibilidad de la información; virtualización.

Comware está en proceso de certificación de personal de Preventa, Venta y Servicios para el área de almacenamiento, que sin duda es una de las áreas de mayor crecimiento en el sector de las TIC. En el caso particular de EMC, estaremos abarcando el rango medio alto de almacenamiento. (Comware S.A., 2008)

4.11.9 Otros productos

Dentro de la cartera de productos, para cumplir requerimientos puntuales y complementarios a nuestra línea de productos principales, incluimos tecnología, de otros fabricantes como Citrix, Legato (EMC), Riverbed, etc. Para cada uno de estos casos, se subcontrata la instalación a proveedores locales o del exterior, que cuenten con las certificaciones necesarias. (Comware S.A., 2008)

4.12 Servicios

Este es el principal rubro de negocio de Comware y el que más aporta a la rentabilidad de la compañía.

La cartera de productos de Servicio se compone principalmente de: servicios de instalación y mantenimiento; servicios profesionales. A continuación una descripción más detallada de cada uno de estos.

Hardware y servicios de soporte para software. Esta clasificación establece grados crecientes de disponibilidad de repuestos y de técnicos, en horarios laborables y no laborables y con tiempos de respuesta variados.

La provisión de este servicio exige la disponibilidad de un Centro de Atención de Llamadas (Help Desk), disponible las 24 horas del día. A la fecha, Comware dispone de mecanismos para recibir llamadas en Quito y Guayaquil. Para esta última ciudad, se ha establecido un sistema de desborde de llamadas al Centro de Llamadas de Quito, en horario no laborable.

Así mismo, para garantizar un servicio de alta calidad, es necesario contar con ingenieros debidamente entrenados en los distintos productos y tecnologías que maneja Comware. Sus conocimientos deben ser refrescados periódicamente, para seguir los avances de la tecnología y para cumplir con las exigencias de los distintos fabricantes, cada uno de los cuales cuenta con distintos mecanismos de acreditación y certificación.

Siendo la mayor base instalada de productos la de la marca Sun Microsystems (actualmente Oracle Systems), ésta tiene también una participación mayoritaria en cuanto a los contratos de mantenimiento. Comware ha tenido que adaptarse a los cambios ocurridos en el manejo de los contratos de mantenimiento realizados por Oracle, luego de la compra de Sun Microsystems.

Dado el crecimiento importante de la base instalada de equipos Avaya, los contratos de mantenimiento para equipos de esta marca han crecido en la misma proporción. Por lo tanto, se han tenido que dedicar recursos para el correspondiente inventario de partes.

En cuanto a Cisco, este fabricante dispone de un programa denominado SmartNet, en donde el cliente tiene acceso directo para realizar llamadas a su centro de soporte. La participación de Comware se da para coordinar la entrega e instalación de los repuestos,

que son manejados directamente por Cisco, que los tiene disponibles localmente y a consignación, con un embarcador como DHL.

4.12.1 Servicios Profesionales

Comware está en capacidad de brindar otro tipo de servicios, tanto mediante recursos propios de la compañía, como a través de alianzas con distintos proveedores. Estos servicios pretenden ofrecer al cliente una consultoría para la optimización de sus recursos de TI, que lleve a una mejora en los procesos de su negocio y una reducción de sus costos.

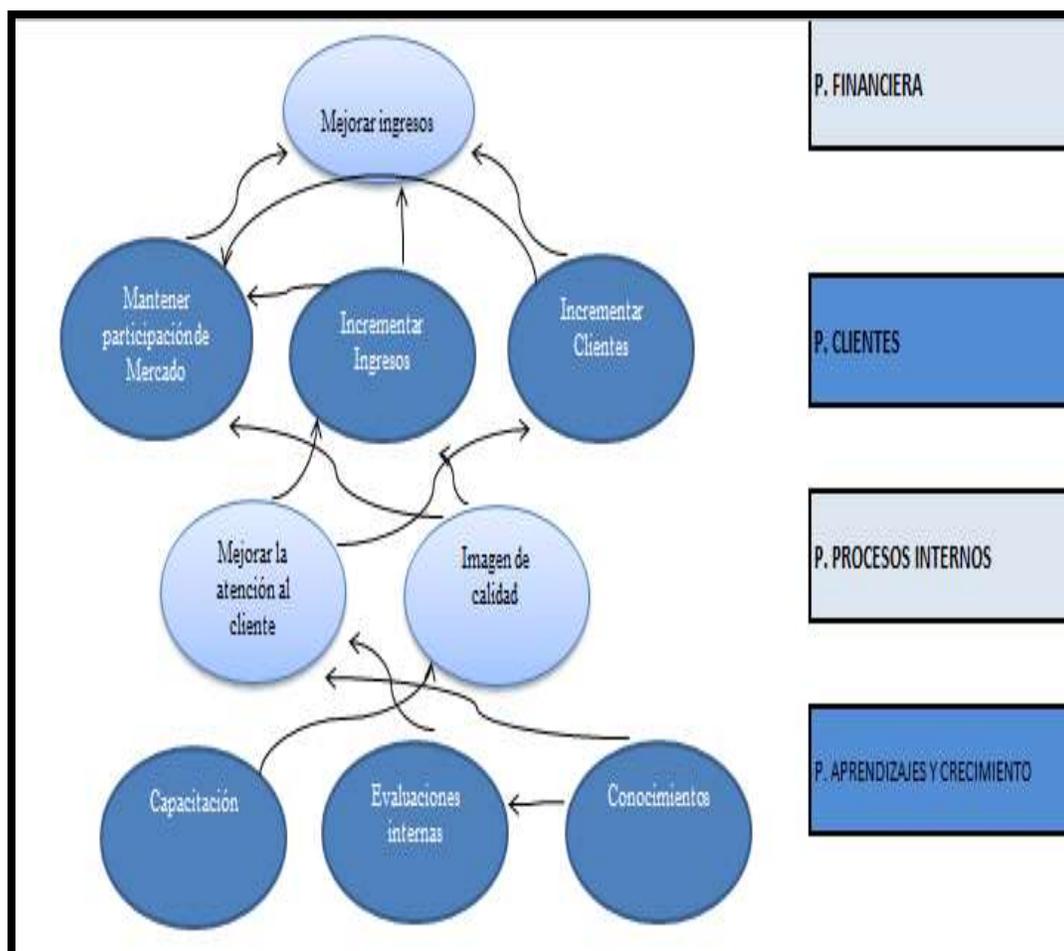
4.13 Análisis de indicadores

La presente investigación se realizó con el objeto de poder identificar las diferentes perspectivas que son: cliente, financiero, conocimiento & aprendizaje y procesos internos; a través de las encuestas realizadas como entrevistas podremos identificar las falencias y a los procesos que podrán mejorar o ejecutar de manera diferente de tal modo que se llegue a las estrategias establecidas de los diferentes clientes.

De esta manera se podrá saber si de acuerdo a las estrategias se está llegando a los objetivos establecidos con los que proyecta la organización, los indicadores generados por las autoras de esta tesis junto con la investigación y análisis se llegó a la conclusión y determinación de los resultados los cuales demostraron que el nivel de satisfacción al cliente es bueno, lo cual no es suficiente para que la empresa pueda seguir creciendo. Dicho crecimiento esta medido en ejecución, ventas.

La satisfacción del cliente interno, puede dar más ganancias a la empresa debido a que se sentirá motivado y en confort gracias al buen ambiente de trabajo lo cual ayudara al crecimiento de la organización al atraer más clientes con un mejor servicio, pudiendo dar como resultado un alto nivel de satisfacción.

Ilustración 4.9 Mapa estratégico del Balanced Scorecard de Comware S.A.



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14 Análisis de cuadro mando integral

El gráfico anterior ilustra los objetivos, los cuales al finalizar serán una causa que obtenga un efecto de por medio y próximos a colaborar a los objetivos ya definidos, que facilitará el diseño de los indicadores.

Los indicadores representan de una información la cuantificación, es decir un conjunto de datos que obtuvieron en el proceso cambios o regularizaciones con el fin de

obtener una muestra para tomar una decisión, por medio de evaluaciones donde se exponen criterios diferentes para poder comparar distintos resultados de los estándares.

En el momento que se exponen los indicadores, los problemas son más fáciles de localizar, dado el problema se deberá detectar sus causas y eliminarlas. Para efecto de la propuesta se han identificado los siguientes indicadores:

4.14.1 Indicadores de perspectiva Financiera

Los indicadores de perspectiva financiera se encuentran en el cuadro de mando integral, los cuales pueden persuadir el resultado económico que puede generar la organización por sus clientes internos y externos.

Los indicadores financieros deben estar asociados a las distintas estrategias, en que las compañías emplean los objetivos financieros para todos sus tipos de negociaciones.

Por lo tanto hay que saber identificar en qué etapa se encuentra la organización, el cual es parte para la formulación de estrategia y el éxito de la misma.

En Comware S.A. los indicadores de perspectiva financiera tras el análisis de las encuestas realizadas, se llegará a la mejora de la posición financiera a corto y mediano plazo; utilizando estos indicadores reemplazando a los beneficios contables teniendo como ventaja, tomar en cuenta los recursos utilizados dentro y fuera de la organización.

Por otra parte se espera el retorno del costo del capital, el cual es muy importante y depende del riesgo que se tomará al invertir para lo cual tenemos la siguiente metodología:

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

K_e = Tasa esperada de rendimiento o Costo de Capital.

R_f = Tasa de Rendimiento libre de riesgo

R_m = Tasa requerida de rendimiento del mercado.

β = Medida de la sensibilidad de una inversión a las fluctuaciones del mercado.

La perspectiva financiera se podría tomar desde dos tipos de estrategias:

4.14.1.1.1 Estrategia de crecimiento

Comware S.A. aumentará sus ingresos mediante nuevas fuentes de satisfacción al cliente interno mediante las ventas, se hará valoraciones profundizando las relaciones con los clientes tanto los actuales como los potenciales, utilizando herramientas con el sistema balanced scorecard que ayudará a: gestionar, mantener, adquirir y motorizar la visión ya propuesta. La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva financiera:

Tabla 4.2 Perspectiva Financiera

Nombre del Indicador	Perspectiva Financiera	
Fórmula	$VPN/TV*100$	VPN: Ventas productos nuevos (menores a 36 meses)
		TV: Total Ventas
Unidad	Porcentaje	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: $IND \geq 95$	
	ALERTA: $80 \leq IND < 95$	
	INACEPTABLE: $IND < 80$	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.1.2 Estrategia de productividad

Comware S.A. utilizará la mejora continua, reduciendo costes para mejora de activos dentro de la organización, los clientes internos deberán tener una conducta de compromiso que toma la reducción del capital corriente y el fijo, de esta manera bajaran costes y aumentará la productividad. La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva financiera:

Tabla 4.3 Perspectiva Financiera

Nombre del Indicador	Perspectiva Financiera	
Fórmula	HP/HPOT*100	HP: Horas producidas
		HPOT: Horas potenciales de capacidad productiva de acuerdo con los recursos Disponibles.
Unidad	Porcentaje	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: IND \geq 95	
	ALERTA: 80 \leq IND $<$ 95	
	INACEPTABLE: IND $<$ 80	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.2 Indicadores de perspectiva de clientes

En esta parte se estudia los segmentos del cliente que la organización tendrá que evaluar para satisfacción personal y externa, de esto dependen los ingresos que tendría la organización a futuro. En la economía actual donde la tecnología cambia constantemente y los mercados se vuelven competitivos es necesario ofrecer condiciones de servicios y productos innovadores los cuales serán más productivos al momento de escoger a su proveedor.

Comware S.A. respecto a esta perspectiva se logrará con una fidelización de parte de los clientes externos, para esto es de gran importancia la rotación de mercadería e innovación de tecnología para estar siempre al día y mantener siempre la misión de satisfacer al cliente. La rapidez del servicio y su agilidad en los pedidos requeridos a los clientes actuales y a los potenciales, reprogramaciones que hoy en día es una ventaja competitiva frente al mercado tecnológico y de precios.

Las perspectivas del cliente se medirán de la siguiente manera:

Necesidades de los clientes

Perspectiva clientes: _____

Clientes internos & Clientes potenciales

Segmentación de Mercados

Los futuros clientes y los actuales tienen deseos diferentes a lo que se refiere a un buen servicio o especializaciones de lo que se desea realizar, una búsqueda de mercados. Comware S.A. llevará a los clientes o segmentos de mercados preferenciales en su mayoría como calidad, prestigio, servicios, atención, personalización.

Existen dirigentes que quieren tomar todos los segmentos de los clientes, erróneamente pudiendo no hacer nada bien para nadie, por lo mismo no es fácil enfocarse en un solo producto o servicio.

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva de cliente de segmentación de mercados:

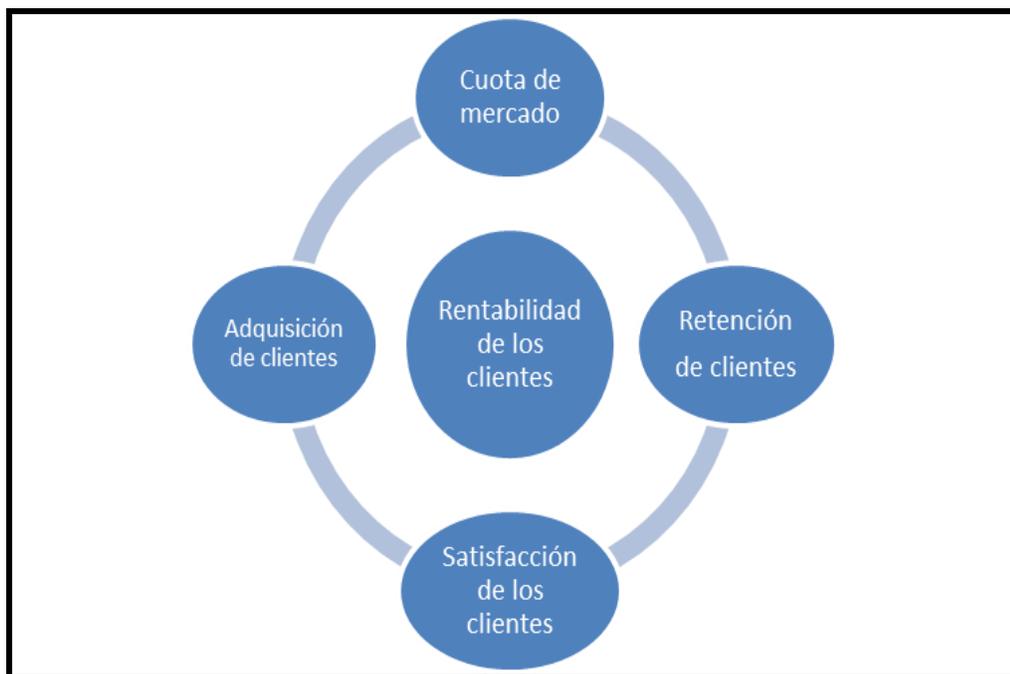
Tabla 4.4 Perspectiva Financiera

Nombre del Indicador	Perspectiva Del Cliente	
Fórmula	CCAP/CCA*100	CCAP: Cantidad de Clientes nuevos CCA: Cantidad de Clientes actuales
Unidad	Porcentaje	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: IND \geq 10%	
	ALERTA: 5% - 10%	
	INACEPTABLE: IND $<$ 5%	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

Ilustración 4.10 La perspectiva del cliente de Comware S.A. Cadena de valor de Comware S.A



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.3 Satisfacción al cliente

Comware S.A. competirá en el mercado de tal manera de apoderarse de un lugar importante en el “pensamiento” de los clientes. Por ello es primordial mantener la fidelidad de los clientes haciendo sentir a los mismos como indispensables, brindarles servicios personalizados, atención inmediata.

A continuación 3 beneficios que son de importancia para la satisfacción del cliente:

- El cliente satisfecho por lo particular vuelve a comprar.
- El cliente satisfecho hace saber a todos a su alrededor su buena experiencia.
- El cliente satisfecho no mira a la competencia.

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva de cliente de satisfacción al cliente:

Tabla 4.5 Perspectiva del Cliente

Nombre del Indicador	Perspectiva del Cliente	
Fórmula	$CS/CT*100$	CS: Clientes Satisfechos TC: Clientes Totales
Unidad	Porcentaje	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: $IND \geq 95$ ALERTA: $80 \leq IND < 95$ INACEPTABLE: $IND < 80$	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.4 Servicio al cliente

El servicio al cliente está relacionado con obtener el producto o servicio deseado en el momento, que cumpla las expectativas de requerimientos sobre los servicios o

productos. En este punto se verá el nivel de servicio al cliente se debe saber en este punto, comparar y saber que estamos haciendo mal o a conveniencia para la empresa y por último la mejor forma de ofrecer los servicios o productos por ejemplo cuál es su fabricante, quien lo distribuye, a la mayoría de mercado le va a interesar y sobre todo de buena calidad.

Para Comware S.A. el servicio al cliente es uno de sus puntos primordiales a tratar, la elaboración de estrategias para darle servicios primordiales o personalizados a cada uno.

El desarrollo de catálogos o muestrarios en el cual debe constar: cuál es su fabricante, quien lo distribuye, en que tiempo lo adquirirá y su buena calidad o duración considerándolo como un punto principal de ofrecer el producto o servicio.

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva de cliente de satisfacción al cliente:

Tabla 4.6 Perspectiva del Cliente

Nombre del Indicador	Perspectiva del Cliente	
Fórmula	EC/TEP*100	EC: Entregas Cumplidas TEP: Total entregas periodo
Unidad	Porcentaje	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: IND>=95	
	ALERTA: 80<=IND<95	
	INACEPTABLE: IND<80	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.2.4 Tiempos de atención

Los tiempos de atención para Comware S.A. son muy importantes debido a que se definirá y se obtendrá a la satisfacción al cliente, los tiempos deberán ser pausados y se tomarán cada uno como prioridad despejando sus dudas de manera personalizada.

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva del Cliente:

Tabla 4.7 Perspectiva del Cliente

Nombre del Indicador	Perspectiva del Cliente	
Fórmula	PA/NC	NC: Números de clientes
		PA: Horas de atención por cliente
Periodicidad	Mensual	
Meta	Escala de eficiencia 1-80	
	BUENO: 80 - 150	
	ALERTA: < 150	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.3 Indicadores de perspectivas de conocimientos y aprendizaje

Este indicador en el cuadro de mando integral amplifica los objetivos e indicadores para fomentar el aprendizaje que da como resultado el alcance de grandes objetivos para la organización.

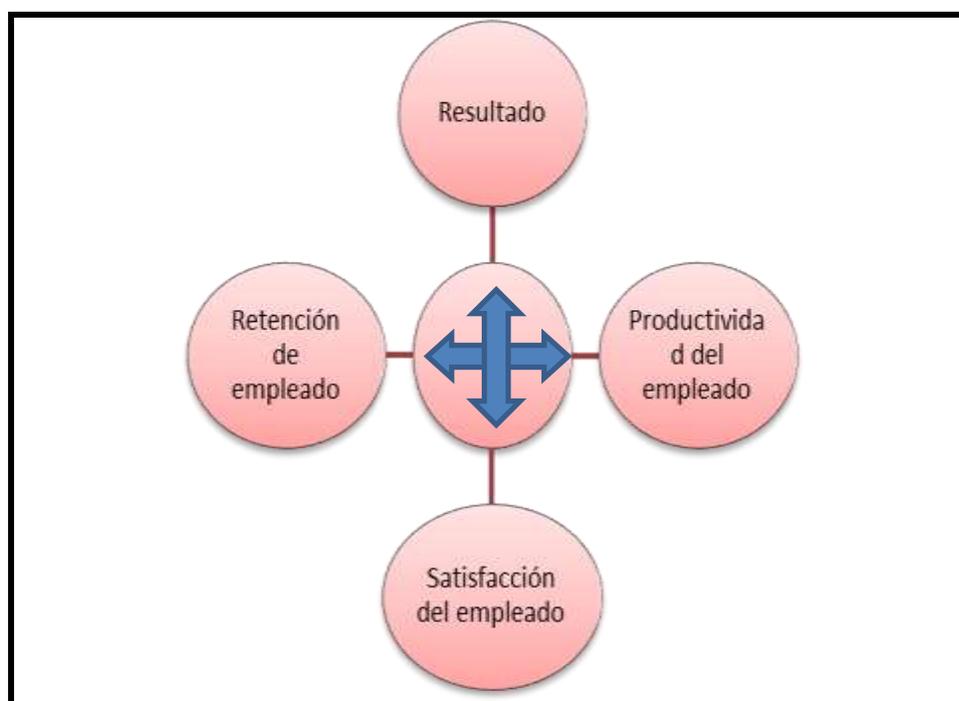
Un papel muy importante realizarán los colaboradores de Comware S.A. ya que ellos son el complemento primordial que lleva a la actualidad realizan y realizarán el trabajo físico e intelectual de la organización.

Para Comware S.A. todos los servicios y productos, las necesidades de los clientes son indispensables se ejecutará un los programas para cada actividad, así los clientes internos estarán en constante contacto con los clientes externos y sus requerimientos para un mejor servicio y resultado del mismo; haciendo sus rutinas de trabajo como algo nuevo por cliente, servicio o producto y así transformarán a los colaboradores más proactivos, necesarios y ejercerán su confianza.

Se medirá el porcentaje cumplido trimestralmente con lo planificado con la siguiente fórmula:

$$\text{Avance del proyecto} = \frac{\% \text{ Ejecutado} \times 100}{\% \text{ Planificado}}$$

Ilustración 4.11 La estructura de los indicadores de Comware S.A.



Fuente: Comware S.A.
Elaborado por: Autoras (2015)

4.14.1.3.1 Conocimientos Técnicos

Es todo aquel conjunto de aprendizaje obtenido por medio de la experiencia y el estudio en las diferentes áreas las cuales se desarrolla el técnico.

Comware S.A. seguirá dando un valor agregado a los colaboradores al momento de la solución de un problema al contar con una certificación que avala el conocimiento adquirido.

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva de conocimiento y Aprendizaje:

Tabla 4.8 Perspectiva del Conocimiento y Aprendizaje

Nombre del Indicador	Perspectiva de Conocimiento Y Aprendizaje	
Fórmula	$NCR / TTE * 100$	NCR: Horas de cursos realizados en el año TTE: Total Técnicos
Unidad	Horas aprendizaje técnico	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: 20 horas en el año ALERTA: 10 – 20 horas en el año INACEPTABLE: <20 horas en el año	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.3.2 Conocimientos Administrativos

Es todo aquel conjunto de aprendizaje obtenido por medio de la experiencia y el estudio administrativo.

Comware S.A. cuenta con personal administrativo capacitado, que dará como resultado la satisfacción tanto del cliente interno como externo. Sabiendo administrar cada cosa en su lugar y tiempo debido dándole soluciones efectivas con el objetivo de obtener excelentes resultados para la empresa y sus colaboradores.

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva de conocimiento y Aprendizaje:

Tabla 4.9 Perspectiva del Conocimiento y Aprendizaje

Nombre del Indicador	Perspectiva de Conocimiento Y Aprendizaje	
Fórmula	TA/NCR*100	NCR: Horas de cursos realizado TA: Total Administrativos
Unidad	Total horas capacitación	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: 200 horas	
	ALERTA: 100 – 150 horas	
	INACEPTABLE: < 100	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.3.3 Cursos y Certificaciones de partners

Comware S.A. constará que sus colaboradores técnicos cuenten con certificaciones y cursos para cada uno de sus productos, de acuerdo al grado de dificultad de cada uno de estos se van obteniendo cada determinado tiempo.

Esto permitirá que la empresa tenga una mejor oportunidad en el mercado al momento de ofertar sus productos. La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje:

Tabla 4.10 Perspectiva de Conocimientos y Aprendizaje

Nombre del Indicador	Perspectiva de Conocimiento Y Aprendizaje	
Fórmula	PC*NCR	PC: Personal Capacitado NCR: Horas de cursos realizado
Unidad	Total horas capacitación	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: 200 horas	
	ALERTA: 100 – 150 horas	
	INACEPTABLE: < 100	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.3.4 Evaluaciones internas

Comware S.A. tiene el objetivo de evaluar la satisfacción del cliente interno y de las mejoras que se pueden efectuar ya que son los que tratan con el cliente día a día, ambos clientes son importantes y primordiales por eso la evaluación, también se efectuará el grado de comodidad que tienen su ambiente laboral el cual debería ser trabajo grupal y así ejecutar mejor sus funciones perseverando siempre a la mejora de su empresa.

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje:

Tabla 4.11 Perspectiva de Conocimientos y Aprendizaje

Nombre del Indicador	Perspectiva de Conocimiento Y Aprendizaje	
Fórmula	NCR/TE	NCR: Horas de cursos realizado TE: Totales Empleados
Unidad	Porcentaje	
Periodicidad	Horas por empleado	
Meta	OK: 40 horas	
	ALERTA: 20 – 35 horas	
	INACEPTABLE: < 20	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.4 Indicadores y perspectivas de procesos internos

En esta perspectiva se reconoce los procesos más críticos al momento de obtener los objetivos de los clientes externos. Es aconsejable, enseguida de haber formado los indicadores financieros y los indicadores de clientes poner atención a los procesos internos ya que estos entregan los objetivos expuestos por los clientes.

Comware S.A. se centrará en cada proceso sea ágil y flexible. Se comenzará por lo más importante “la satisfacción de los clientes”

Se solucionará las entregas a tiempo de tal forma que el cliente obtenga su producto dentro del tiempo que le determinará la organización, se resolverá los defectos, se dará a conocer nuevos productos, se reducirán costes y se innovará.

Los procesos internos de Comware S.A. son para el logro de los objetivos planteados en este trabajo de tesis, se debe conocer muy bien la cadena de valor de Comware S.A. (Grafico 4.8. Cadena de valor de Comware S.A.) De esta manera se podrá identificar las necesidades y problemas por las que atraviesa la organización.

Los procesos internos constan de 3 estrategias que son:

- **Proceso de innovación.-** Habrá mayor riesgo al comprometer los costes, por lo cual se deberán ser cautelosos y eficientes. Se ejecutará de manera adecuada y con los plazos precisos.
- **Proceso Operativo.-** En este paso perseverará la reducción de costes, así ir de la par con los procesos de envíos en tiempos adecuados; de tal manera terminarán utilizando la eficiencia en todo momento.
- **Proceso Servicio y ventas.-** Es indispensable dentro de la cadena de valor, dado que este enfoca directamente a los procesos productivos, se analizarán para poder dar a conocer algo que en ninguna otra empresa encontrarán algo único e innovador.

Se medirá el indicador de procesos internos con lo planificado con la siguiente fórmula:

$$\text{Indicadores de procesos internos} = \frac{\text{Tiempo del proceso}}{\text{Tiempo de preparación}}$$

4.14.1.4.1 Procesos Primarios

El proceso primario de Comware S.A. conformado por las ventas, los servicios y la logística, los cuales son en los que se obtiene más movimiento para los colaboradores, por ser una forma de proceso de ejecución esta encadenado con el proceso de planeación, este es aplicable para cualquier proceso del mismo ya que para correcta dirección están las ventajas de ser una empresa conocida en el mercado dentro de su actividad.

Comware S.A. se enfoca en una actividad principal que son las ventas de aparatos tecnológicos de punta para organizaciones, especialmente enfocados en las instituciones públicas y privadas realizarán un programa constante innovaciones y sugerencias para seguir captando clientes y mantener a los actuales.

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva de procesos internos.

Tabla 4.12 Perspectiva de Procesos internos

Nombre del Indicador	Perspectiva de Control Interno	
Fórmula	VP / VPA *100	VP: Ventas Periodo VPA: Ventas periodo anterior
Unidad	Porcentaje	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: IND>=95	
	ALERTA: 80<=IND<95	
	INACEPTABLE: IND<80	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.4.2 Procesos Secundarios

El proceso secundario de Comware S.A. basado en la dirección general es donde se hará la planeación de la estrategia antes mencionada, donde se visualizan las distintas operaciones ejecutadas por los encargados de esta labor, en este se va a denotar como se

podría seguir con un alto rendimiento para beneficio de la organización y así obtener mayores resultados.

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva de procesos internos.

Tabla 4.13 Perspectiva de Procesos internos

Nombre del Indicador	Perspectiva de Control Interno
Fórmula	$ECF/TE*100$
	ECF: Empleados que cumplen su función TE: Total empleados
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Meta	OK: $IND \geq 95$ ALERTA: $80 \leq IND < 95$ INACEPTABLE: $IND < 80$

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

4.14.1.4.3 Manuales de Procesos

El manual de procesos es un documento en donde se encuentra registrado cada uno de los procesos de la empresa

Comware S.A. y su manera de ejecutarse, este manual se encuentra basado en las mejores prácticas teniendo la certificación de una norma internacional como la ISO 9001:2008 normas de gestión de calidad, dando un plus a la empresa sobre su competencia.

Comware está dirigido al control de todos los procesos que son:

Soportes:

- Finanzas
- Sistemas de Gestión de Calidad
- Talento Humano

- Remuneraciones y Compensaciones
- Salud y Seguridad Ocupacional
- Sistemas internos

Ejecución:

- Ventas
- Servicios
- Logística

Gerencial:

- Dirección General

La siguiente tabla medirá el indicador de perspectiva del Control Interno:

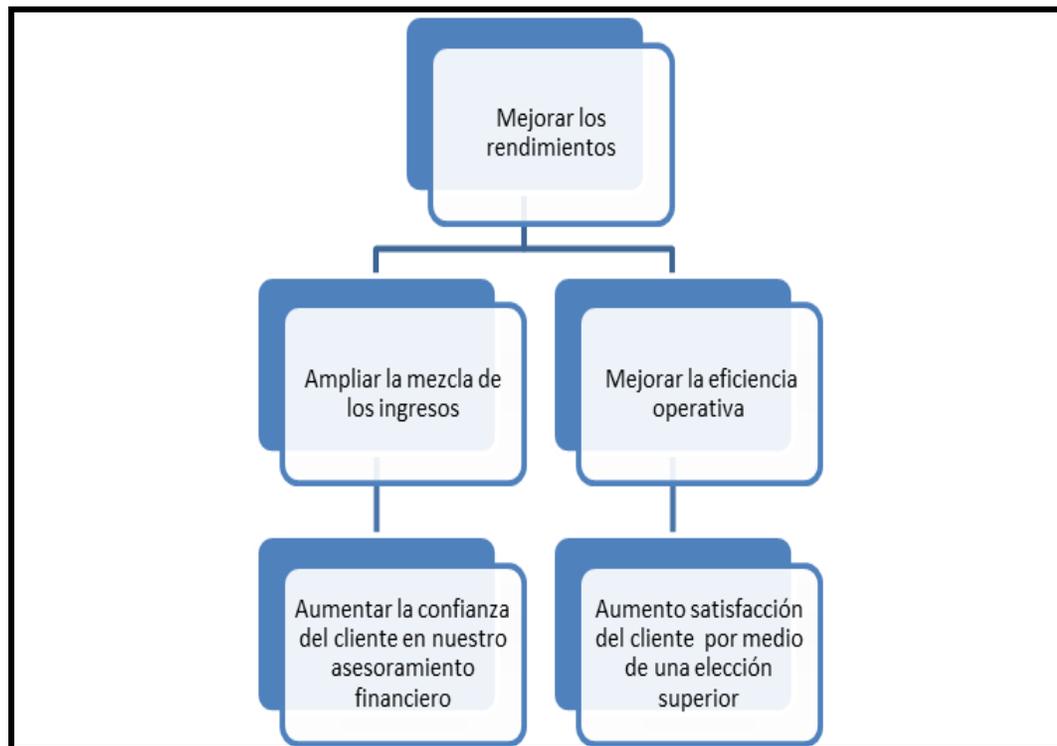
Tabla 4.14 Perspectiva de Control Interno

Nombre del Indicador	Perspectiva de Control Interno	
Fórmula	TD/CI*100	CI: Control Interno (a través de encuestas)
		TD: Total defectos encontrados
Unidad	Porcentaje	
Periodicidad	Mensual	
Meta	OK: 10%	
	ALERTA: 55%	

Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autora (2015)

Ilustración 4.12 La perspectiva del proceso interno de Comware S.A.



Fuente: Comware S.A.

Elaborado por: Autoras (2015)

4.15 Estrategias de satisfacción al cliente

A continuación se mostrarán estrategias para optimización de los servicios y productos en Comware:

- **Clientes.-** Para obtener buenos resultados se deberá plantear estrategias en torno al cliente ya que este es el principal motor que girará en el mercado que se coloque.
- **Formas de satisfacción al cliente.-** Se medirá la satisfacción del cliente por medio de las encuestas realizadas en este trabajo de tesis o a través de formularios, la información será calculada y medida en una hoja de Excel,

también se podrá enviar los formularios para que los realicen desde la comodidad de su hogar y para incentivarlos se les otorgara un beneficio ya sea en su siguiente compra o servicio a adquirirlo.

- **Cuidar los detalles.-** Cuando se realicen visitas el objetivo será convertir su lugar de trabajo en el lugar del negocio Comware S.A. de esta manera se observará cada detalle de atención y efectuarán los recibimientos, de forma mutua cuando los clientes realicen visitas a Comware S.A. se observará al cliente y su reacción al entorno y a las atenciones de los colaboradores de la organización de esta manera se sentirán una parte importante y primordial para la empresa.
- **Satisfacción del cliente interno.-** Un colaborador insatisfecho podrá generar más ingresos, por lo tanto se aumentará la satisfacción al cliente; al contrario del colaborador insatisfecho que generará más gastos y menos productividad. En Comware S.A. se generarán incentivos para poder mantener al colaborador siempre satisfecho y pueda producir una rentabilidad más alta.
- **Mejora continua.-** En la cual se caracterizan para que se haya cumplido las metas de satisfacción al cliente, se deberá plantear nuevos objetivos para su mejora continua de tal forma que los servicios y productos siempre sean de óptima calidad.

4.16 Las 5 fuerzas de Porter

Las Empresas están involucradas por cinco circunstancias esenciales dentro de una organización las cuales están ligadas a los índices de perspectiva financiera, índices de perspectiva de clientes, índices de perspectivas de conocimiento – aprendizaje y por último el índice de perspectiva de procesos internos. Se debe aprender a manipularlos para poder subsistir en el mercado y con ello se tomará buenas decisiones que la

llevarán al éxito. Para lograr el éxito es importante la elaboración de estrategias y su buen uso. Se mostrará 5 fuerzas de las ventajas competitivas de Michael Porter:

4.16.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el momento que un mercado se presenta productivo y propone nuevas oportunidades la llegada de la competencia será para aprovechar y tratará de abarcar con todo, esto incrementara la competencia y reducirá el rendimiento.

4.16.2 Amenazas posibles de productos sustitutos

Puede surgir una amenaza en el mercado que al mismo tiempo perjudicará la oferta y demanda del mismo, el cual será más notorio si se encontrara productos de calidad, bajos precios y de fácil acceso.

4.16.3 Poder de negociación de los proveedores

Es una parte fundamental en el posicionamiento de mercado, ya que proveerá los productos y servicios de la organización, no se deberá tener demasiados proveedores ya que su poder de negociación disminuirá.

4.16.4 Poder de negociación de los clientes

A la organización le convendrá que sus clientes no se encuentren organizados. Mientras mas organizada sea la empresa, mayor posibilidades de exigencias de servicios y productos se tendrá. A menos organización podrán obtener lo que se pueden convertir en: costos reducidos y servicios con mayor calidad. Por lo tanto la organización se reduciría en su margen de utilidad.

4.16.5 Rivalidad entre competidores

La quinta y última fuerza, siendo la más importante definiendo la toma de decisiones, la cual se posesionará en el mercado de manera relevante. Esta fuerza será la más difícil porque no tan solo se competirá en precios sino en publicidad, innovación calidad del producto y servicio.

4.17 Diseño de iniciativas e índices de información

Los índices de gestión son mecanismos en forma de estrategias de trabajo para obtener un objetivo en común. Estos índices contienen una evolución que lleva a una administración donde todas sus acciones deben ser medibles y cuantificables. Los índices son los que ayudan a mejorar y optimizar procesos para poder hacer un *feedback* de cada departamento y sus actividades.

El estudio del efecto de las evaluaciones de las constantes investigaciones, informarán las operaciones concretas y también corregir variaciones acorde a los planes originales. Los índices de gestión procuran formar una cultura en el que todo avance o logro, de manera recíproca con los análisis, de tal manera se hará una información con datos y análisis históricos y análisis más cercanos a la realidad.

4.17.1 Capital Humano

En la actualidad las empresas realizan un sistema de medición que se usa para ver la capacidad intelectual de las personas en varios aspectos como son: la satisfacción al cliente, la calidad humana y de infraestructura. Los implementos o partes de una organización que son intangibles pero se pueden medir, durante su experiencia diaria el BSC es una buena herramienta para gestionarlo en la administración de una empresa, generan valor en base a su experiencia física o tecnológica.

4.17.2 Capital Intelectual

Esta se mide por la capacidad de conocimientos y compromisos por parte del personal que labora en la empresa en el caso de Comware S.A. el cual podrá proceder de forma individual o en grupo. Este se relaciona usando la creatividad trabajo en equipo, las ganas de conocer nuevas herramientas para crecer como persona y como institución. Comware usará todos sus conocimientos tecnológicos e intelectuales por parte de los colaboradores, los cuales constantemente recibirán cursos y reforzarán sus conocimientos. También captando la empresa su satisfacción de cliente tanto interna como externa.

4.17.3 Capital Estructural

Compuesto por los programas, procesos, marcas que ayudan al colaborador a ser más productivo eficiente y eficaz, es decir un todo cuando el colaborador haya cesado de sus funciones. El capital estructural puede dividirse en tres categorías:

- Organizacional.- Inversiones en herramientas para complementar la parte operativa.
- Innovación.- La capacidad de renovar los activos de la organización
- Clientela.- Relaciones interpersonales con la organización y su fidelidad.

4.17.4 Capital Relacional

Es el cual se caracteriza por cómo se relacionará la empresa con el exterior, es decir la competencia con similares productos y servicios, también la constante competencia de mantener a sus clientes fieles, mejorar más su potencial y capacidad como organización de agregar valor a los proveedores.

4.18 Procesos de gestión decisivos

El Balanced Scorecard es adaptable en todo tipo de organización, en la cual se utilizará un planteamiento para alcanzar los procesos de gestión decisivos, enfocándose en la metas de los siguientes objetivos:

4.18.1 Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia

En este punto los altos directivos tienen que poner en práctica todo su conocimiento para poder armar una buena estrategia, definir los objetivos financieros pensando si en el futuro el crecimiento proyectado será el correcto o si se podrá llegar al mismo de forma especial en la perspectiva del cliente el equipo debe de definir en cuantos segmento y en que estándares se competirá.

Una vez definido los objetivos se debe reconocer los indicadores para procesos internos, otra particularidad es el proceso de toma de decisiones es realmente importante para llegar a una situación frente a los clientes o accionistas.

4.18.2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del Balanced scorecard pueden ser difundidos por toda la empresa de distintas maneras como son:

- Comunicación directa.- Reuniones, entrevistas personales, etc.
- Comunicación indirecta.- Mails, boletines, etc.

Entonces al dar comunicados al personal, debería comprender cada objetivo e indicador propuesto y por ende su estrategia para obtener los objetivos.

4.18.3 Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

Las proyecciones de los objetivos y estrategias se realizará de 3 a 5 años, para poder evidenciar si se están cumpliendo de acuerdo a lo establecido, se debe evaluar constantemente las prioridades de los clientes internos y de los potenciales.

4.18.4 Aumentar el Feedback y formación estratégica

En el Balanced Scorecard se realizará en el caso que el objetivo ya haya sido determinado y no cambiará, en caso de desviaciones de las estrategias y objetivos se tomará un Feedback o retroalimentación, la cual formará el camino correcto para sus acciones y en el camino se descubrirá las fallas en las operaciones siguiendo de manera constante teniendo claras las evidencias, experiencias y observaciones.

4.19 Implementación de estrategias

En el caso que se diera la implementación del Balanced Scorecard en Comware S.A. podría durar varios meses para obtener resultados de adaptación por parte de los colaboradores y se implementen al nuevo sistema, por lo que sería de gran ayuda implementar este sistema para una mejor medición de desempeño y evaluación de todo el entorno de Comware S.A. permitir los cambios dentro de la organización ya sea su infraestructura, capital intelectual y su tecnología.

Este desarrollo a implementarse debe comprometerse como un proceso de cambios, donde los colaboradores deben de estar ligados a las estrategias propuestas a través de los siguientes procesos:

- Proyectos de capacitaciones
- Metas individuales y grupales estén entrelazadas a las estrategias
- Inversión en incentivos

Este sistema constará de cuatro fases primordiales:

1. Crecimiento.- Fase del diseño del Balanced Scorecard, de esta manera recolectando objetivos e indicadores.
2. Uso del Balanced Scorecard.- Se iniciará a integrando datos de desempeño de sus indicadores.
3. Gestión estratégica.- Se activa el BSC para investigar operaciones de consolidar procesos de análisis de desempeño con estrategias.
4. Realización de estrategias.- Una vez que la empresa haya adaptado el BSC como parte primordial de la organización del área gerencial, evaluación, incentivos y contenido de estrategias que tengan como conclusión las ejecuciones de las mismas.

En ciertas situaciones el comprometer a los niveles de altos ejecutivos pueden hacer más ágiles los procesos. Para esta etapa los colaboradores deberían tener integrado las competencias corporativas mediante los cuales llegarán a la meta de las estrategias:

- Enfoque al resultado.
- Enfoque al cliente.
- Levantamiento y cuidado al cliente.

Para empezar con la implementación del balanced Scorecard es necesario crear dos grupos. El primero el centro de todos los altos rangos que expliquen todo el proceso y proyecten las estrategias para llegar a lo esperado y un segundo grupo encargado de suministrar todos los recursos para poder implementar el BSC manteniéndolo actualizado y hacer informes mensuales para observar el giro de las estrategias.

Conclusiones

En el progreso de la tesis se llegó a la conclusión de la posibilidad de implementar un Blanced Scorecard en la empresa Comware S.A. del Ecuador delimitando los objetivos a realizar en conjunto con los aspectos planteamos en el Balanced Scorecard: Clientes, Financiera, Procesos internos y Organizacional.

Los resultados de las encuestas a clientes internos y a clientes externos quienes nos colaboraron; según la información que logramos obtener, la empresa está en capacidad de crecer; no solo por sus servicios y productos sino por su principal motor que son sus colaboradores.

Se obtuvo el FODA con el propósito de determinar los factores internos y externos que nos darán la valoración de la organización como tal. Los objetivos para determinar la inclusión del Balanced Scorecard en Comware S.A. son los siguientes:

- Financiera.- Dar más valor a la organización y con esto aumento a sus beneficios.
- Clientes.- Aumentar o retener clientes, ganar más halagos y menos reclamos, incrementar la satisfacción al cliente.
- Procesos internos.- Ahorrarse procesos largos que tardan e insatisfacen a los clientes o como también se le podría decir optimizar recursos y tiempos, para el cliente interno y el cliente externo, aumentando la productividad de sus colaboradores.
- Aprendizaje Organizacional.- Los colaboradores se sientan compenetrados y a fin con la empresa y de esta manera se sienta satisfecho y cumplan sus metas con el mayor desempeño posible.

Los objetivos sugeridos para generar el BSC son realizables a medida de poderlos adoptar como una herramienta de facilitación para la empresa, será una herramienta muy útil y de fácil acceso para una mejora continua.

Un ambiente adecuado es parte de esta herramienta y capacitaciones perseverantes que mejoraran en un alto porcentaje sus servicios como organización.

Recomendaciones

Al haber realizado las diferentes investigaciones se recomendarían lo siguiente:

- Brindar un servicio más personalizado a cada cliente, para que así se pueda sentir más identificado con la institución.
- Resolver cualquier tipo de inquietud de los clientes ya que para ellos todo tipo de inquietud, ya sea la más mínima es validera para tenerlos en lo más alto o simplemente simplificarlos ante otras organizaciones.
- Controlar los planes propuestos y evaluarlos constantemente.
- Comware S.A. tiene un alto grado de competencia para lo cual sería bueno estudiar lo mejor de cada empresa de la competencia.
- Con la última herramienta el cuadro de mando implementarla (Balanced Scorecard) así la organización será más eficaz y eficiente a comparación de otras compañías que siguen el mismo formato que todas, tomando así Comware S.A. una idea distinta.
- Es recomendable si se quiere implementar los indicadores expuestos anteriormente, mejorar desde la cultura organizacional, la capacidad y desempeño de cada colaborador. Teniendo así una buena organización y poder formar una cultura empresarial con bases sólidas y de constante aprendizaje.
- La alta gerencia y los mandos medios al aplicar estos indicadores, crearan una cadena de valor la cual empezará desde el abastecimiento, tomando como base al Talento humano de la organización.
- El Balanced Scorecard nos ayudaría a extender las estrategias y ordenar los procesos de todo tipo, se propone utilizar los indicadores de las perspectivas antes mencionadas para producir una adecuada organización y Administración.

- La organización debe involucrarse para lograr una cultura Empresarial. Se recomienda involucrar a los colaboradores en cada uno de sus procesos mejorando la eficiencia y eficacia conjunto con el Balanced Scorecard, constituyendo políticas de productividad y a su vez crecimiento personal.

Para terminar podríamos decir que a largo de los años se ha investigado como resolver la deficiente medición de la gestión que afectaba a muchas empresas, la dinámica de los negocios cambia rápida y radicalmente, la globalización, el internet, consumidores muy informados y el rol de los activos intangibles todos estos factores pueden cambiar o dar un giro en el mundo de los negocios. La estrategia se considera una importante arma para extenderse y adaptarse al mundo de cambios, sin embargo la mayoría de las empresas no ejercían sus estrategias. Hasta que Robert Kaplan y David Norton indagaron hasta descubrir el balanced scorecard enfocado para dar un balance en las empresas mediante en 4 áreas específicas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

Se deberá complementarlas y empezar a surgir fomentando cultura de responsabilidad, alineando los objetivos individuales y colectivos. Practicar la colaboración interna y ejecutar sus estrategias, por eso es recomendable implementar el balanced scorecard ya que permite alcanzarlos objetivos de la empresa de manera práctica y eficaz con los métodos de automatización que permite que el usuario desarrolle las tareas primordiales y dedique toda su atención al análisis.

Bibliografía

- 2008, C. (2008). Productos y servicios. Obtenido de <http://www.comware.com.ec/jsp/user/go.do?sectionCode=60>
- Baraybar, F. A. (2010). El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard. ESIC.
- Bonilla, L. B. (s.f.). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes . Editorial Universidad Estatal a distancia.
- Lirio, J. M. (2010). Gestión de la RSC. España: Netbiblo.
- Martínez, J. M. (2003). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Diaz Santos.
- Norton, R. S. (2000). El cuadro de mando integral . Grupo Planeta Spain.
- Norton, R. S. (2008). The Execution Premium Integrando la estrategia de las operaciones para lograr ventajas. Barcelona: DEUSTO.
- Ronald Ruiz, J. G. (2009) (s.f.). Dirección Empresarial Asistida cómo alinear Estratégicamente su organización . Madrir: Vision Net.
- Salgueiro, A.(2010) (s.f.). Indicadores de gestión y cuadro de mando. E.E.U.U.: Diaz de Santos.
- Sotomayor, S. (2008) (s.f.). La relevancia Valorativa de los intangibles y los valores tecnológicos europeos. Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Henry Mintzberg, J. B. (s.f.) (2011) . *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson.
- Maldonado, J. A. (01 de 08 de 2014). GestioPolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/estrategia-empresarial-su-formulacion-planeacion-e-implantacion.htm>

- Philip Kotler, K. L. (s.f.) (2008). Dirección de Marketing. Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, S. H. (s.f.). (2010) Introducción a la administración: un enfoque teórico-práctico. McGraw-Hill.
- Acle Tomasini, A. (1989). Obtenido de http://www.academia.edu/4098133/Gu%C3%ADa_para_Planeaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica
- Alfonso, L. (2003). Gestión estratégica y medición.
- Andrews, K. (1971). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia.shtml>
- Consultores, A. (2005). Cuadro de Mando Integral. Revista de Economía, 150.
- Consultores, A. (2005). La elaboración del Plan Estratégico. Revista Economía, 150.
- Consultores, A. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico. Revista de Economía, 150.
- DESS, G. y. (2003). Dirección estratégica. España: Editorial McGrawHill Interamericana.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. Ayudando a implantar la estrategia Antiguos Alumnos IESE.
- J., L. (2003). Principios de la Administración Financiera. Pearson Educación.
- Kaplan, D. N. (1992). Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67456/componente67454.pdf
- Kotler, P. (1990). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-empresarial/estrategia-empresarial2.shtml>
- S.A., C. (2008). <http://www.comware.com.ec/jsp/home.do?sectionCode=1>.

- Waters, M. y. (s.f.). 1985. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos91/estrategia-planeacion-direccion-control/estrategia-planeacion-direccion-control.shtml>
- Waters, M. y. (1985). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos91/estrategia-planeacion-direccion-control/estrategia-planeacion-direccion-control.shtml>
- Yarce, J. (2005). El poder de los valores en las negociaciones. Edicione Ruz.
- Ildefonso GRande, E. A. (2005). Análisis de encuestas. ESIC.
- Namakforoosh, M. (2005). Método de la investigación. Limusa.

ANEXOS

Anexo 1

FORMATO PARA VALIDACIÓN DEL/LOS INSTRUMENTO(S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS

• INSTRUCCIONES PARA VALIDADOR

- Lea detenidamente los objetivos de la investigación y los instrumentos de recolección de información.
- Concluir acerca de la pertinencia entre los objetivos y los ítems o preguntas del instrumento.
- Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
- Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
- Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías:

• CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS:

Marque en la casilla correspondiente

- P: Pertinencia
- NP: No pertinencia

En caso de marcar NP, pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

• CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD:

Marque en la casilla correspondiente:

- O: Óptima
- B: Buena
- R: Regular
- D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

• LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

- A: Adecuado
- I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.

Autor: Andrea Stefania Álvarez Vera, Ivonne Estefanía Ocaña.

Nombre del instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a Clientes internos y externos para medir el grado de satisfacción en la empresa Comware S.A.

Ítem / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tiene el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lengüaje		OBSERVACIONES
	P= Pertinente	NP= No pertinente	O= Óptimo	B= Buena	R= Regular	D= Deficiente	A= Adecuado	I= Inadecuado	
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombre: <i>Frida Balcázar S.</i> Profesión: <i>Lic. Mkt. Hnd.</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>Febrero 3/2011</i>						Firma: <i>f-fas</i> C.I. <i>0912921342</i>		

Observaciones Generales: _____

Documento a ser mencionado en la tesis a colocarlo en Anexos

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.

Autor: Andrea Stefania Álvarez Vera, Ivonne Estefanía Ocaña.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a Clientes internos y externos para medir el grado de satisfacción en la empresa Comware S.A.

Ítem / preguntas (cantidad en función de cuáles preguntas según el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento O = Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Optima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Frida Bohórquez S.</i> Profesión: <i>Lic. HRP - HGA</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>24 de Julio 2015</i>						Firma: <i>[Firma]</i> CC: <i>0912921392</i>		

Observaciones Generales _____

Documento a ser memorizado en la tesis y colocado en Anexos

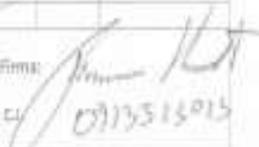
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRER./ ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Cometre S.A.

Autor: Andrea Stefania Álvarez Vera, Ivonne Estefanía Ocaña.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a Clientes Internos y externos para medir el grado de satisfacción en la empresa Cometre S.A.

Item/ preguntas relacionadas en función de nuestro objetivo según el tema del instrumento	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P= Pertinente NP= No pertinente		O= Optimo	B= Buena	R= Regular	D= Deficiente	A= Adecuado	I= Inadecuado	
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		

DATOS DEL EVALUADOR	Nombre:	Francisco Meneses	Firma: 
	Profesión:	Docente	
	Cargo:	Docente	
	Fecha:	23/ Feb/ 2015	

Observaciones Generales: _____

Documento a ser mensurado en la tesis y relevado en Anexo

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRER: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.

Autor: Andrea Stefania Álvarez Vera, Ivonne Estefanía Ocaña.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a Clientes Internos y externos para medir el grado de satisfacción en la empresa Comware S.A.

Ítem / pregunta (cantidad en función de cálculo de puntaje según el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P Pertinente	NP No pertinente	O Óptima	B Buena	R Regular	D Deficiente	A Adecuada	I Inadecuada	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		

DATOS DEL EVALUADOR	Nombre: <i>Franco Rivera</i> Profesión: <i>Empresario</i> Cargo: <i>Vocero</i> Fecha: <i>13/ Feb/ 2015</i>	Firma: <i>[Firma]</i> C.I.: <i>091323073</i>
----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------

Observaciones Generales: _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.

Autor: Andrea Stefania Álvarez Vera, Ivonne Estefania Ocaña.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a Clientes internos y externos para medir el grado de satisfacción en la empresa Comware S.A.

Ítem / preguntas (Contiene en función de cuáles preguntas hace el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) lenguaje		OBSERVACIONES
	P= Pertinente	NP = No pertinente	D= Óptima	B= Buena	R= Regular	D= Deficiente	A= Adecuado	I= Inadecuado	
	P	NP	D	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombre: <u>Juan Pedro Muñoz Beltrán</u> Profesión: <u>Ingeniero Comercial</u> Cargo: <u>Docente</u> Fecha: <u>02/03/2015</u>						Firma: <u>J.P. Muñoz</u> C.I. <u>0909233093</u>		

Observaciones Generales: _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colgado en Anexos

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.

Autor: Andrea Stefania Álvarez Vera, Ivonne Estefania Ocaña.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a Clientes internos y externos para medir el grado de satisfacción en la empresa Comware S.A.

Ítem / pregunta (cantidad en función de variables preguntas sobre el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P= Pertinente NP = No pertinente		O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				A= Adecuado I= Inadecuado		
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombre: <i>Juan Pablo Rodríguez</i> Profesión: <i>Docente</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>03/02/2013</i>						Firma: <i>J. Rodríguez</i> C.I. <i>0109257093</i>		

Observaciones Generales: _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

TOTAL ACTIVO COMERTE		698	6,286,710.74	6 - Ingresos pasivos	704	6,271,888.00
ACTIVO FIJO						
Inventarios (excepto terrenos)		641		8 - Ingresos pasivos	701	5,127,448.00
Bienes muebles, inmuebles y vehículos		642		9 - Ingresos de fideicomisos en patrimonio común		
Bautistas y arrendos		643	27,500.00	8 - Ingresos pasivos	702	487,444.00
Arrendamientos, seguros e inversiones		644		9 - Ingresos de fideicomisos de indemnización	704	
Equipos de computación y software		645	127,238.00	8 - Ingresos sobre fideicomisos de valores pasivos	703	
Subvenciones, depósitos de fianza y garantías por pagar		646		9 - Ingresos de fideicomisos de valores pasivos	705	
Otros activos fijos		647		9 - Ingresos de fideicomisos de garantía pasivos	706	
() Representación aproximada de valores fijos		648	15,000.00	9 - Ingresos de fideicomisos de garantía de procesos	707	
Fianzas		649		9 - Ingresos de fideicomisos de procesos de procesos	708	
Otros de los procesos		650		9 - Ingresos de fideicomisos de procesos de indemnización	709	
TOTAL ACTIVO FIJO		650	169,738.00	9 - Ingresos de fideicomisos de procesos de indemnización	710	
ACTIVO CORRIENTE (PATRIMONIO)						
Bancos, cuentas y depósitos corrientes, cuentas por pagar						
Bancos, cuentas, depósitos de fideicomisos y otros depósitos		671		9 - Ingresos de fideicomisos de garantía del BSA	718	483,715,240.74
Cuentas de ahorro y de inversión		672		9 - Ingresos de fideicomisos de indemnización y otros depósitos		
Bancos de investigación, exploración y producción		673		9 - Ingresos de fideicomisos de garantía del BSA	717	124,637.00
Otros depósitos de inversión		674	507,436.17	9 - Ingresos de fideicomisos de garantía de fideicomisos de valores	719	26,181,127.79
() Representación aproximada de valores		675		9 - Ingresos de fideicomisos de otros depósitos	714	1,028,882.73
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		675	507,436.17	9 - Ingresos de fideicomisos de otros depósitos	720	511,541.52
ACTIVO LARGO PLAZO						
Inventarios largo plazo (Arrendamientos y depósitos)		681		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	728	3,000.74
Inventarios largo plazo (Arrendamientos y depósitos)		682		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	729	48,114.12
Cuentas y depósitos por pagar a largo plazo						
Arrendamientos / Locales		683		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	730	22.74
Arrendamientos / Otro activo		684		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	731	22.74
Arrendamientos / Locales		685		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	732	22.74
Arrendamientos / Otro activo		686		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	733	22.74
Otros depósitos a largo plazo		687		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	734	22.74
Arrendamientos / Locales		688		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	735	22.74
Arrendamientos / Otro activo		689		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	736	22.74
Arrendamientos / Locales		690		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	737	22.74
Arrendamientos / Otro activo		691		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	738	22.74
() Representación aproximada de valores		692		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	739	22.74
Otros depósitos a largo plazo		693		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	740	22.74
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO		693		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	741	22.74
Cuentas por pagar a largo plazo de utilidades (dividendos)		694		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	742	22.74
TOTAL DEL ACTIVO (650 + 681 + 671 + 693)		694	6,456,448.00	9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	743	22.74
PASIVO						
PASIVO COMERTE						
Cuentas y depósitos por pagar a corto plazo						
Arrendamientos / Locales		641		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	744	22.74
Arrendamientos / Otro activo		642		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	745	22.74
Arrendamientos / Locales		643		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	746	22.74
Arrendamientos / Otro activo		644		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	747	22.74
Otros depósitos a largo plazo		645		9 - Ingresos de fideicomisos de inversión	748	22.74

Capital autorizado por suscriptores	001	211,000,000	Contribuciones a la Reserva Capitalizada (reserva de utilidades distribuidas)	006	200,000,000
(1) Capital autorizado por suscriptores, excluyendo el efectivo	002	0	(1) Cuentas de cobro de facturas generadas por servicios de telecomunicaciones	007	0
Aportes de socios o accionistas para fondo de capitalización	003	0	(2) Cuentas de cobro de servicios prestados de otros	008	84,750,000
Reserva de utilidades	004	0	(3) Reservas en la medida que se acrediten en el ejercicio fiscal	009	344,000,000
Reserva de pago	005	80,000,000	(4) Retenciones por dividendos anticipados	010	0
Otros recursos	006	0	(5) Retenciones por impuestos provisionales de acuerdo con Decreto 4-04 del 2004	011	0
Utilidades distribuidas por otros accionistas	012	1,112,000,000	(6) Cuentas de depósitos en el Banco pagadoras representadas por acciones	012	0
(1) Utilidades acumuladas por otros accionistas	013	0	(7) Cuentas de depósitos de otros accionistas	013	38,200,000
Utilidades en depósito	014	80,000,000	(8) Cuentas de recursos generados por Prepagado a la Entidad de Telecomunicaciones	014	0
(1) Utilidades del ejercicio	015	0	(9) Emissiones y créditos recibidos por letras representadas	015	0
(2) Saldo de ejercicios anteriores	016	80,000,000	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	016	100,000,000
TOTAL UTILIDADES Y RECURSOS	000	8,000,000,000	IMPUESTO A PAGAR DEL EJERCICIO ANTERIOR (011 + 013) - 015	017	0
TOTAL PASIVOS Y PASIVO NETO	000	8,000,000,000	IMPUESTO DETERMINADO POR PAGAR A PAGO	018	100,000,000
			Porcentaje pagado	019	0
			Porcentaje a pagar - Depósito en efectivo	020	0
			Saldo a pagar de los dividendos por otros accionistas	021	100,000,000

Pago por otros dividendos: 000 0

DETALLE DE DISTRIBUCIÓN AL PAGO DE LOS DIVIDENDOS ACUMULADOS

Dividendos ADP 000 0 Dividendos ADP 000 0 Dividendos ADP 000 0

IMPUESTO A PAGAR Y FORMA DE PAGO y pago de impuestos al pago de dividendos acumulados

TOTAL IMPUESTO A PAGAR 000 000,000,000

Impuesto por pagar 000 0

Impuesto 000 0

TOTAL PAGOS 000 000,000,000

Saldo de impuestos determinados en el ejercicio de otros dividendos de pago 000 000,000,000

Saldo de impuestos determinados 000 0

Saldo de impuestos de otros dividendos 000 0

DETALLE DE CUENTAS DE DEPOSITOS CONTABILIZABLES

001 000 000,000,000 002 000 000,000,000 003 000 000,000,000 004 000,000,000,000

Valor 000 000,000,000 Valor 000 000,000,000 Valor 000 000,000,000 Valor 000 000,000,000

005 000 000,000,000 006 000 000,000,000 007 000 000,000,000 008 000 000,000,000

Valor 000 000,000,000 Valor 000 000,000,000 Valor 000 000,000,000 Valor 000 000,000,000

Declaro que los datos proporcionados en este documento son ciertos y verídicos, por lo que declaro la responsabilidad legal que de este acto deriva de acuerdo con el artículo 17 de la Ley 1712 del 2014.

AL REPRESENTANTE LEGAL 000 000,000,000 AL COMPROBANTE 000,000,000,000

FORMA DE PAGO 000

BANCO 000 BANCO DE LA PRODUCTORA S.A. P.V.C.

Lo presente información registra en la base de datos del SPFL conforme la declaración realizada por el contribuyente
Número Serial: 900090148011
Fecha Recaudación: 2004/2012



JOSE CARLOS AYALA WIETS
REPRESENTANTE LEGAL
C.I. 1705318333



FRANCISCO CEVALLOS C.
CONTADOR GENERAL
RUC: 1706557302001



Préstamos de actividad (L) Local	481		(1) Incentivos especiales definidos en CODIC	481	
Préstamos de actividad (L) del exterior	482		(1) Aplicación única de moratoria	482	
CCO de subsidio y bonificación por pagar - Incentivos			(1) Deducible por tratamiento del 0 de imputación	483	
Subvenciones (L) Local	484		(1) Deducible por pago a imputación una vez imputada	484	0,000
Subvenciones (L) del exterior	485		(1) Ingresos de renta y dividendos (L) de renta (L) del exterior	485	0,000
Subvenciones (L) Local	491		(1) Costos pagados al exterior (L) de renta para generar ingresos	491	0,000
De subsidio y bonificación	492		expensas imputadas a (L) de renta (L) del exterior	492	0,000
Transferencias para gastos personales (L) del exterior	493		(L) de renta (L) del exterior	493	0,000
Subsidio a materia	494		PERSONA	494	0,000
Subvenciones recibidas (L) del exterior	495		(L) de renta (L) del exterior y capital	495	0,000
Transferencias para (L) de renta personal	496	0,000	DEUDA UTROBO personal	496	0,000
Transferencias para (L) de renta	497	0,000	TOTAL IMPUESTO PERSONAL	497	0,000
Otras prestaciones	498		(L) de renta (L) del exterior (L) de renta (L) del exterior) + (L) de renta personal (L) del exterior)	498	0,000
TOTAL PAGO DE OTRAS PRESTACIONES	499		(L) de renta (L) del exterior (L) de renta (L) del exterior) + (L) de renta personal (L) del exterior)	499	0,000
Impuesto diferido	500		(L) de renta (L) del exterior (L) de renta (L) del exterior) + (L) de renta personal (L) del exterior)	500	0,000
Otras prestaciones	501		(L) de renta (L) del exterior (L) de renta (L) del exterior) + (L) de renta personal (L) del exterior)	501	0,000
TOTAL DEL PAGO (481 + 482 + 483 + 484 + 485 + 486 + 487 + 488 + 489 + 490 + 491 + 492 + 493 + 494 + 495 + 496 + 497 + 498 + 499 + 500 + 501)	502	0,000	(1) Deuda del subsidio personal (L) del exterior	502	0,000
			(2) Subvenciones por (L) de renta personal (L) del exterior (L) del exterior)	503	0,000
			(3) Subvenciones por (L) de renta personal (L) del exterior (L) del exterior)	504	0,000
IMPORTE NETO					
Capital a corto plazo pagado	505	0,000	(1) Subvenciones por (L) de renta personal (L) del exterior (L) del exterior) + (L) de renta personal (L) del exterior)	505	0,000
(1) Capital pagado en (L) de renta, (L) de renta en (L) de renta	506		(2) Aplicación en (L) de renta (L) del exterior (L) del exterior) por (L) de renta personal (L) del exterior)	506	0,000
Aportes de personas asociadas para (L) de renta	507		(3) OTRAS PRESTACIONES (L) de renta (L) del exterior)	507	0,000
Capital a largo plazo	508		(4) Capital a largo plazo pagado por (L) de renta (L) del exterior (L) del exterior)	508	0,000
Otras prestaciones	509	0,000	(5) OTRAS PRESTACIONES (L) de renta (L) del exterior)	509	0,000
Capital a largo plazo (L) de renta (L) del exterior)	510	0,000	(6) OTRAS PRESTACIONES (L) de renta (L) del exterior)	510	0,000
(1) Prestitos a largo plazo (L) de renta (L) del exterior)	511		(7) Ingresos de renta (L) del exterior (L) del exterior)	511	0,000
Capital a largo plazo (L) de renta (L) del exterior)	512		(8) Crédito Tributario por (L) de renta (L) del exterior (L) del exterior) del impuesto a (L) de renta (L) del exterior)	512	0,000
(1) Prestitos a largo plazo (L) de renta (L) del exterior)	513		(9) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	513	0,000
(1) Prestitos a largo plazo (L) de renta (L) del exterior)	514		(10) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	514	0,000
TOTAL IMPORTE NETO (505 + 506 + 507 + 508 + 509 + 510 + 511 + 512 + 513 + 514)	515	0,000	(11) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	515	0,000
TOTAL PAGO Y FACTURADO (481 + 482 + 483 + 484 + 485 + 486 + 487 + 488 + 489 + 490 + 491 + 492 + 493 + 494 + 495 + 496 + 497 + 498 + 499 + 500 + 501 + 502 + 503 + 504 + 505 + 506 + 507 + 508 + 509 + 510 + 511 + 512 + 513 + 514)	516	0,000	(12) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	516	0,000
			(13) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	517	0,000
			(14) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	518	0,000
			(15) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	519	0,000
			(16) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	520	0,000
			(17) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	521	0,000
			(18) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	522	0,000
			(19) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	523	0,000
			(20) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	524	0,000
			(21) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	525	0,000
			(22) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	526	0,000
			(23) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	527	0,000
			(24) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	528	0,000
			(25) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	529	0,000
			(26) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	530	0,000
			(27) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	531	0,000
			(28) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	532	0,000
			(29) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	533	0,000
			(30) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	534	0,000
			(31) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	535	0,000
			(32) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	536	0,000
			(33) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	537	0,000
			(34) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	538	0,000
			(35) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	539	0,000
			(36) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	540	0,000
			(37) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	541	0,000
			(38) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	542	0,000
			(39) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	543	0,000
			(40) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	544	0,000
			(41) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	545	0,000
			(42) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	546	0,000
			(43) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	547	0,000
			(44) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	548	0,000
			(45) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	549	0,000
			(46) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	550	0,000
			(47) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	551	0,000
			(48) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	552	0,000
			(49) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	553	0,000
			(50) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	554	0,000
			(51) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	555	0,000
			(52) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	556	0,000
			(53) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	557	0,000
			(54) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	558	0,000
			(55) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	559	0,000
			(56) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	560	0,000
			(57) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	561	0,000
			(58) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	562	0,000
			(59) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	563	0,000
			(60) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	564	0,000
			(61) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	565	0,000
			(62) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	566	0,000
			(63) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	567	0,000
			(64) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	568	0,000
			(65) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	569	0,000
			(66) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	570	0,000
			(67) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	571	0,000
			(68) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	572	0,000
			(69) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	573	0,000
			(70) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	574	0,000
			(71) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	575	0,000
			(72) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	576	0,000
			(73) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	577	0,000
			(74) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	578	0,000
			(75) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	579	0,000
			(76) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	580	0,000
			(77) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	581	0,000
			(78) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	582	0,000
			(79) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	583	0,000
			(80) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	584	0,000
			(81) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	585	0,000
			(82) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	586	0,000
			(83) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	587	0,000
			(84) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	588	0,000
			(85) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	589	0,000
			(86) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	590	0,000
			(87) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	591	0,000
			(88) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	592	0,000
			(89) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	593	0,000
			(90) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	594	0,000
			(91) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	595	0,000
			(92) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	596	0,000
			(93) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	597	0,000
			(94) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	598	0,000
			(95) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	599	0,000
			(96) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	600	0,000
			(97) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	601	0,000
			(98) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	602	0,000
			(99) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	603	0,000
			(100) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	604	0,000
			(101) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	605	0,000
			(102) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	606	0,000
			(103) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	607	0,000
			(104) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	608	0,000
			(105) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	609	0,000
			(106) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	610	0,000
			(107) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	611	0,000
			(108) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	612	0,000
			(109) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	613	0,000
			(110) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	614	0,000
			(111) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	615	0,000
			(112) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	616	0,000
			(113) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	617	0,000
			(114) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	618	0,000
			(115) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	619	0,000
			(116) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	620	0,000
			(117) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	621	0,000
			(118) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	622	0,000
			(119) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	623	0,000
			(120) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	624	0,000
			(121) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	625	0,000
			(122) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	626	0,000
			(123) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	627	0,000
			(124) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	628	0,000
			(125) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	629	0,000
			(126) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	630	0,000
			(127) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	631	0,000
			(128) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	632	0,000
			(129) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	633	0,000
			(130) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	634	0,000
			(131) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	635	0,000
			(132) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	636	0,000
			(133) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	637	0,000
			(134) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	638	0,000
			(135) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	639	0,000
			(136) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	640	0,000
			(137) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	641	0,000
			(138) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	642	0,000
			(139) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	643	0,000
			(140) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	644	0,000
			(141) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	645	0,000
			(142) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	646	0,000
			(143) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	647	0,000
			(144) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	648	0,000
			(145) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	649	0,000
			(146) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	650	0,000
			(147) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	651	0,000
			(148) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	652	0,000
			(149) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	653	0,000
			(150) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	654	0,000
			(151) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	655	0,000
			(152) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	656	0,000
			(153) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	657	0,000
			(154) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	658	0,000
			(155) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	659	0,000
			(156) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	660	0,000
			(157) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	661	0,000
			(158) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	662	0,000
			(159) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	663	0,000
			(160) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	664	0,000
			(161) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	665	0,000
			(162) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	666	0,000
			(163) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	667	0,000
			(164) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	668	0,000
			(165) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	669	0,000
			(166) IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	670	0,000

