



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

**OFICINA DE POSGRADOS**

**Tema:**

**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN INDICADORES FINANCIEROS DE GESTIÓN PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros.**

**Línea de Investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Jenny Elizabeth Arcos Pinto

**Director:**

Mg. Andrés Fernando Cisneros Cadena

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JENNY ELIZABETH ARCOS PINTO** con **CC. 180438423-6**, autora del trabajo de graduación titulado: **MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN INDICADORES FINANCIEROS DE GESTIÓN PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS**, previa la obtención del título de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS** en la **OFICINA DE POSGRADOS**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2023



Jenny Elizabeth Arcos Pinto

CC. 1804384236

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN  
INDICADORES FINANCIEROS DE GESTIÓN PARA EMPRESAS  
COMERCIALIZADORAS**

**Línea de Investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Jenny Elizabeth Arcos Pinto

Andrés Fernando Cisneros Cadena, Eco. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**



firmado electrónicamente por:  
EDWIN JAVIER  
SANTAMARÍA FREIRE

Edwin Javier Santamaría Freire, Ing. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADORA**

Juan Carlos Acosta Teneda, P. Phd.

f. \_\_\_\_\_

**DIRECTOR DEL CENTRO DE POSGRADOS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2023**

## **DEDICATORIA**

El proyecto que elabore es para mis padres Fausto y Aracely, por todo el cariño y dedicación que han puesto en mí. A mi hermana Carolina que es mi mejor amiga y cómplice y mi esposo Darío por ser mi apoyo y mi tranquilidad en momentos de dificultad. Mi familia es el centro de mi vida y me impulsan cada día a mejorar en todos los aspectos

## **AGRADECIMIENTO**

Estoy agradecida por las oportunidades que he tenido en mi vida, a mis padres, mi hermana y mi esposo por el apoyo y la confianza que cada día ponen en mí, agradezco por la familia que Dios me dio.

A todos los docentes que contribuyeron todo este tiempo con sus enseñanzas y conocimientos así mí, y de manera especial a mi director de tesis Andrés Cisneros, por su tiempo y guía que fueron fundamentales para la ejecución de mi proyecto.

## RESUMEN

La empresa Jursaparts Cía. Ltda., tiene la necesidad de mejorar sus procesos financieros y de gestión, estos deben ser factibles en la práctica, para que su información financiera sea precisa, y el análisis que se realice en base a estos datos sean correctos.

En la actualidad, las organizaciones han desarrollado estrategias competitivas, que las diferencian de sus rivales y de esta manera el resultado son actividades únicas.

Para Jursaparts Cía. Ltda., la importancia radica, en que, debe tener un posicionamiento estratégico, el cual, debe ser establecido de manera técnica y su ejecución debe estar orientado al crecimiento futuro.

Este estudio, tiene como meta proponer un modelo de Planificación Estratégica e indicadores financieros de gestión para la toma de decisiones y control eficiente de los recursos en la corporación Jursaparts Cía. Ltda. Los métodos que implica son teóricos-prácticos, los cuales, confirman los resultados en la actividad comercial. Asimismo, se utiliza un enfoque descriptivo-explicativo para la evaluación de la propuesta.

El resultado es un modelo de Planificación Estratégica, el cual, es el proceso que inicia la elaboración de indicadores financieros de gestión, para de esta manera, contribuir a nuevas investigaciones que ayuden a mejorar e implementar estos procesos.

**Palabras claves:** Planificación Estratégica; Indicadores Financieros; Gestión; Presupuesto

## **ABSTRACT**

The company Jursaparts Cía. Ltda. has the need to improve its financial and management processes; these must be feasible in practice so that its financial information can be accurate and the analysis based on this data can be precise.

Currently, organizations have developed competitive strategies that differentiate them from their rivals, and in this way, the result is unique activities. For Jursaparts Cía. Ltda., the importance lies in the fact that there must be a strategic positioning, which must be established technically, and its execution must be oriented towards future growth.

This study aims to propose a strategic planning model and financial management indicators for decision-making and efficient control of resources in Jursaparts Cía Corporation Ltda. The methods involved are theoretical-practical, which confirm the results in commercial activity. Likewise, a descriptive-explanatory approach is used to evaluate the proposal.

The result is a strategic planning model, which is the process that begins the development of financial management indicators in order to contribute to new researches that helps improve and implement these processes.

**Keywords:** Strategic Planning; Financial Indicators; Management; Budget

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	7
1.1. Tendencia de la planificación estratégica para la toma de decisiones gerenciales.....	7
1.2. Análisis de los modelos de planificación estratégica y sus beneficios para el desarrollo de indicadores financieros y de gestión.....	11
1.3. Estudio de variables básicas de la planificación estratégica en empresas ...	29
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	33
2.1. Análisis y procesamiento de métodos, técnicas y herramientas de investigación.....	33
2.2. Caracterización de la empresa Jursaparts Cía. Ltda. ....	50
2.3. Diseño del modelo de planificación estratégica para la empresa Jursaparts Cía. Ltda. ....	51
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	87
3.1. Análisis del procedimiento del modelo de planificación estratégica .....	87
3.2. Definición de las variables para el proceso de la planificación estratégica.....	89
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES .....	91
ANEXOS .....	102

## INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel global en las dos últimas décadas han sufrido afectaciones en el ámbito competitivo, los ejecutivos se han dedicado a buscar una nueva metodología a desarrollar. La cual, cada vez es más flexible en la práctica, capaz de reaccionar eficientemente a los cambios, que el mercado con su constante transformación implica.

Sin embargo, los negocios tradicionales centran su dinamismo en sistemas convencionales tales como el posicionamiento. El mismo, es considerado estático. Según Porter (2011), este tipo de sistemas, guía a las entidades a mantener una competencia no saludable que con el tiempo puede ser perjudicial.

En la actualidad, con la constante innovación en tecnología, investigación, logística y comercialización, las empresas buscan, no solo mantenerse en el mercado, sino ser diferentes y caracterizarse por ello. Se puede señalar que, la planificación estratégica permite ejecutar actividades de forma distinta a su competencia. Esta virtud destaca entre sus principales rivales y de esta manera ofrecen a sus clientes un producto o servicio único.

En virtud de ello, lo que buscan las organizaciones a nivel global, según Kaplan y Norton (2002) es mantener un equilibrio entre consumidores, nivel financiero, procesos internos, formación y aprendizaje que permita controlar todos los procesos, esta característica es indispensable para su expansión futura.

Dado lo expuesto, se considera el criterio de Porter (2011), quien plantea que, las empresas pueden superar a su competencia, si plasman un aspecto diferente en sus actividades, dicha diferenciación debe mantenerse constante. Sin embargo, sus rivales pueden llegar a imitar esta posición, es ahí donde, la planificación estratégica es la esencia de metas y objetivos propuestos por la compañía, siempre y cuando, se desarrolle de tal manera que, involucre todo un sistema de actividades que se refuercen entre sí, con lo cual, las empresas crean eslabones fuertes y sustentables.

Lo anteriormente expuesto, aplica para todos los sectores económicos, por ello, cabe recalcar que la industria automotriz es uno de los rubros importantes en la economía a escala mundial, por ejemplo en México de enero a septiembre de 2022, se han producido 2.511.482.00 autos, y de estos se han exportado 2.123.261.00, lo cual significa que 84.54% de este tipo de manufactura se destina al comercio internacional, distribuido de esta manera, 77.9% ha sido dirigido a los Estados Unidos; 7.7% a Canadá; 5.7% a Alemania y el resto se ha destinado a otros países de Latinoamérica, Reino Unido y Asia (Deloitte, 2022).

La venta de vehículos en el año 2022 ha mostrado mejoría, después de la pandemia que se suscitó en el año 2020, pues, al comparar los negocios del año 2021 con los del año 2022 realizados en México el incremento es del 5.39%, el ascenso del sector automotriz se debe a que en los Estados Unidos la demanda de automotores aumentó, como consecuencia de un precio mejorado de la gasolina, de igual manera, la necesidad de componentes y repuestos se elevó (Deloitte, 2022).

En efecto, la escasez de componentes para los automotores se ha visto afectado a nivel mundial llevando a las empresas a realizar la transición de los vehículos de combustión interna hacia los autos eléctricos, impulsando la descarbonización de sus componentes, se espera que con este proceso se regularice la producción en masa de partes y componentes (Deloitte, 2022).

Ante estos desafíos, los autores González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) proponen en su investigación: "Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones" que la estrategia es de suma importancia para las empresas, pues ayudan a la alta gerencia a direccionar sus metas y objetivos a corto y largo plazo, asimismo, sirve como guía para crear una ventaja ante sus competidores con el fin de lograr ser sostenible con el tiempo.

Por otro lado, en la investigación de un "Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz", estudio que se centra en las empresas de Perú, en la cual, afirman que las industrias que desarrollan estrategias logran mantener un equilibrio en el mercado, con clientes internos, externos y proveedores, de esta manera, obtienen un impulso a compradores internacionales, por ende, se incrementa el consumo de productos y

las ganancias para la entidad. Los socios se ven beneficiados de las utilidades y de la expansión de las corporaciones (Florián et al., 2020).

Se debe destacar, que, en Ecuador la constitución establece el desarrollo de una planificación estratégica, el propósito es orientar al estado para programar las inversiones, operaciones y presupuesto territorial, sin embargo, en el momento de ejecutar dicho plan no es eficiente en la práctica. Lo mismo sucede en las entidades privadas, según Troya (2009), muchos planes no llegan a aplicarse o solo lo realizan de forma parcial. Esto sucede porque algunos negocios carecen de recursos económicos, herramientas, personal capacitado y comprometido, para formular adecuadamente su ejecución.

El entorno cambiante del país es otra condicional para no aplicar de forma correcta la planificación, de igual manera, el establecer metas no acordes a la realidad del negocio y no determinar el proceso de actividades que diferencien la empresa con las otras, produce que la implementación del plan estratégico no resulte práctico y eficiente.

Las empresas ecuatorianas, buscan expandirse y como todas las entidades ganar dinero, sin embargo, la carencia de una visión estratégica que encamine sus procesos no solo por corto tiempo, sino que, logren mantener esa ventaja que las diferencie de su competencia, es el mayor desafío al momento de desarrollar la planificación estratégica. Es por ello, la relevancia que tiene esta investigación, como una guía para aclarar y despejar dudas sobre el tema, al igual de posibles soluciones futuras.

En la actualidad, existen empresas comercializadoras que no han logrado idear nada mejor que imitar a sus rivales en sus procesos de calidad, esto hace que se asemejen entre sí, de manera que, la similitud entre ellas ocasione que desconozcan sus ventajas, y no puedan responder con rapidez a los cambios competitivos del mercado (Porter, 2011).

En el Ecuador, el incremento del sector automotriz cada año es notable, según los datos publicados por el Boletín Técnico N.- 01-2021-Transporte, Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021) desde el año 2010 al año 2021 se matricularon

2.361.000,00 vehículos, en este lapso de tiempo aumento en promedio anual el 6.8% vehículos matriculados.

En este sentido, mientras más vehículos pesados o livianos, nuevos o seminuevos adquiera la gente, el volumen de repuestos que necesiten incrementará, es importante que empresas ecuatorianas amplíen la cartera de repuestos que ofrecen, pues existen varios modelos de autos en la actualidad, para Salazar (2022), las importaciones de partes de vehículos y repuestos apuntan a mejorar, debido a los proveedores estratégicos que tiene el país, sin embargo, es necesario un plan de inversión e importaciones para las empresas ecuatorianas.

En Jursaparts Cía. Ltda., ocurre algo similar, el poco entendimiento en el manejo de sus procesos, finanzas e inexistencia de actividades que puedan marcar la diferencia, ocasiona que no aprovechen sus capacidades competitivas, impidiendo la creación de un resultado positivo, a través de ventas, compras, colaboradores, avances tecnológicos e innovadores de igual manera, los gastos que incurren no tienen un análisis exhaustivo, es decir, no se monitorea y no se realiza una correcta gestión. Con lo cual, el flujo de efectivo de la empresa se ve afectada, ya que, no se cubren los gastos fijos como sueldos, beneficios legales con empleados, al igual que, con proveedores nacionales y extranjeros de mercadería.

Asimismo, no mantienen una metodología para administrar el inventario, debido a esto, es complicado identificar cuánta mercadería deben adquirir, para poder cubrir la demanda del mercado. En este sentido, la investigación propone, lo siguiente: ¿Cómo puede mejorar la ventaja competitiva de la empresa Jursaparts Cía. Ltda., para un adecuado manejo financiero?

A partir de la problemática antes mencionada, la idea científica a defender se plasma así: el modelo de planificación estratégica contribuye a la aplicación de los indicadores financieros de gestión para la toma de decisiones adecuadas y el control eficiente de los recursos en la empresa Jursaparts Cía. Ltda.

Una vez expuesto los conceptos de los diferentes autores y analizado el problema de la empresa en estudio, el objetivo general se describe de esta manera: Proponer un modelo de Planificación Estratégica e indicadores financieros de gestión para la

toma de decisiones y control eficiente de los recursos en la Empresa Jursaparts Cía. Ltda.

Los objetivos específicos que se plantean para el trabajo de investigación, que acompañaran al objetivo general son: a) Sustentar los conceptos de Planificación Estratégica e indicadores financieros de gestión en base al criterio de varios autores. b) Establecer el proceso de Planificación Estratégica de la Empresa Jursaparts Cía. Ltda., para la aplicación de indicadores financieros de gestión. c) Definir las variables que influyen en la Planificación Estratégica de la Empresa Jursaparts Cía. Ltda., para la elaboración de indicadores financieros de gestión adecuados.

De igual forma, la investigación tiene como base para su desarrollo métodos y técnicas que proporcionan una sólida formación teórica, que respaldan la precisión científica necesaria, con el fin de solucionar la aplicación de la planificación estratégica para una correcta toma de decisiones y crecimiento futuro. La metodología para ejecutar es de tipo cuantitativa y cualitativa, particularmente en el campo de las finanzas y estrategias empresariales, donde se pueden combinar estos dos paradigmas, cada una tiene técnicas e instrumentos acordes para comprender y sustentar el estudio.

El enfoque cuantitativo, emplea ciencias exactas, elementos necesarios para tabular información numérica con resultados claros según criterio de Bonilla y Rodríguez (1997). La dinámica que emplea el tipo cuantitativo constituye un proceso de observación y análisis que es el punto de partida en toda investigación. Por otro lado, el método cualitativo centra su análisis en técnicas interpretativas de resultados, con lo cual, se espera describir, analizar y simplificar el resultado, de actividades que ocurren de forma natural. Es así que, de acuerdo con Taylor y Bogdan (1987) el método cualitativo, permite estudiar las causas, entender la problemática y contestar las interrogantes.

Las técnicas y herramientas que la investigación utiliza para la recolección de datos son: encuestas, cuestionarios, evaluaciones e informes de la empresa. Con el protocolo establecido según estos instrumentos, se espera obtener un informe importante.

Con la ejecución del estudio se pretende modelar un plan estratégico para la empresa Jursaparts Cía. Ltda., que contribuya a guiar de manera correcta la aplicación de metas, objetivos y direccionamiento gerencial, para que, las decisiones sean adecuadas y en base a información técnica. Otro propósito de la investigación es servir como ejemplo para otras entidades que estén pasando la misma problemática y otorgarles una serie de opciones para que pongan en marcha un plan estratégico acorde a sus necesidades y mejorar nuevas investigaciones de esta manera.

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1.1. Tendencia de la planificación estratégica para la toma de decisiones gerenciales

La planificación estratégica, no se origina en el ámbito comercial como se puede especular, durante años la estrategia se aplica en varios aspectos y campos, según el criterio de Mintzberg et al. (1997), la palabra *estrategia* se deriva del griego *strategos* que significa "un general", por esta razón, la estrategia tiene raíces militares ligados con la guerra. La estrategia se incorpora por primera vez en el ámbito económico, en Grecia cuando se compara el desarrollo de las actividades de un competidor con otro, se visualiza que el ganador es quien idea un plan, donde prioriza actividades y recursos guiados a alcanzar objetivos.

Para el siglo XIX, la planificación estratégica inicia su ciclo en los años cincuenta, en este periodo, las empresas no se preocupan de la competencia extranjera, pues la misma, se encuentra con restricciones, y el ingreso a un mercado nacional es complicado. Es por ello, que los ejecutivos no centran su atención en este tipo de mercado, tienen claro que, para poder competir en un mercado nacional, deben cumplir con ciertas normas difíciles de cubrir.

Sin embargo, la planificación estratégica repunta en los años sesenta y setenta, a criterio de Inciarte y García (2010), en donde, hacen referencia a David (2005), aseguran que, en este periodo se considera como un método que ayuda al ámbito corporativo a mejorar sus sistemas y a solucionar problemáticas propias de la época. Para los empresarios, el desarrollar una estrategia constituye, alcanzar una rentabilidad que desborda sus expectativas. Sin embargo, por la década de los ochenta deja de ser popular en el entorno mercantil, puesto que, algunas empresas que aplican la planificación estratégica no obtienen lo que esperan y existe un declive en su aplicación.

En la época moderna, el mercado sufre una transición, en la actualidad y a nivel global, la competencia asciende de manera intensa, los tratados internacionales, al igual que, la necesidad de los países en abrir sus mercados a otros, toman fuerza en la última década, los parámetros que deben cumplir para poder ingresar a un

mercado se modifican de forma radical. Se puede diferenciar que los costos actuales en que incurre una empresa para poder ingresar sus productos o servicios, son bajos que en épocas pasadas, criterio expuesto por Hill y Jones (2011).

En la investigación de Hill y Jones (2011) se aprecia como la planificación estratégica es un eje primordial para que la economía a escala mundial crezca de manera exponencial, los datos recopilados por estos autores van desde los años cincuenta. En efecto, en 1970 a 2007 incrementa 28 veces en volumen de mercadería, superando la producción global. Las tendencias que destacan son: a) el valor del comercio por su aumento en 145% y b) el incremento de la producción mundial en un 40% aproximadamente. Las dos tendencias logran globalizar la producción y el mercado.

Cabe señalar la importancia de un plan estratégico en el siglo veinte, se considera algunos autores como: Kaplan y Norton (2002); Troya (2009); Inciarte y García (2010); Hill y Jones (2011); Porter (2011). Para estos autores la planificación estratégica, no solo contempla la definición de objetivos y metas, va más allá, es plasmar una identidad única frente a la competencia, direccionado sus esfuerzos así los clientes, proveedores, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento. De esta manera, se espera lograr armonía y un enlace fuerte entre sus procesos, los cuales, deben ser ejecutados de manera distinta a sus rivales que potencien sus productos y servicios.

Por otra parte, Antelo (2019), considera que la estrategia es un elemento fundamental, para desarrollar diferentes tipos de jugadores. Cada uno de ellos elabora un plan dependiendo la condición del juego, a su vez les permite conocer el comportamiento de su rival, esto les proporciona una ventaja ante su oponente.

Un argumento importante expuesto por Sallenave (2002), es que la planificación estratégica formula un orden cronológico en las actividades o procesos, los cuales, deben estar sujetos a sus objetivos y metas. Coincide con el criterio de Mora et al. (2015), los cuales enfatizan la importancia de visualizar de manera global las corporaciones, de esta forma, ejecutar sus acciones con una estructura integral.

Desde la misma perspectiva Borrás (2021) considera que la planificación estratégica, es el método que abarca a toda una institución, no solo se preocupa de sus procesos internos, sino destaca su aplicación a factores externos, esto garantiza una visualización general, con el objeto de utilizar sus recursos de manera eficiente, en tal sentido, impulsará su crecimiento institucional.

Sin embargo, para otros autores como López et al. (2018) la planificación estratégica, no solo implica integrar procesos para ejecutar un plan, sino también, proyectarse al futuro con aspiraciones que están definidas en su visión, misión y valores estratégicos. Todos estos elementos son el eje principal para poder visualizar hasta donde desea llegar la dirección. Es importante indicar que la estrategia depende del comportamiento organizacional, al igual que, de los ejecutivos.

En síntesis, una vez analizados los diferentes criterios de los autores antes mencionados, en donde, la planificación estratégica, en la actualidad es fundamental para todos los segmentos empresariales, pues, es el comienzo para el desarrollo y visión futura. Además, define procesos los mismos que, deben ser integrados en el entorno interno y externo, de esta manera, crean actividades únicas y como resultado se diferencian a sus rivales y de esta forma plasman en sus competidores dificultad para que los imiten.

A partir de entonces, los gerentes de las empresas son los delegados para las decisiones, de ellos depende el futuro de las mismas, así como, Sallenave (2002) los asemeja a los directores de orquesta, son los que designan, controlan y verifican el cumplimiento de la planificación estratégica. Evidentemente, para ejecutar estas acciones la estrategia que los gerentes establecen debe ser la adecuada, en efecto, un gerente estratega puede modificar en cualquier momento la planificación y adaptarla, tanto al entorno interno como externo, las decisiones son exitosas siempre y cuando la estrategia es apropiada.

De ahí que, la planificación estratégica es fundamental para tomar decisiones acertadas en una corporación, la recopilación de información que este proceso implica favorece a gerencia, porque de cierta manera, los obliga a mantenerse en constante cambio de estrategia, que los ayuda a adaptarse fácilmente a las

variaciones del mercado. Además, permite conocer a fondo a sus organizaciones con el objeto de enfocarse en el cumplimiento de metas y objetivos (Dávalos, 2019).

Se recalca lo que expone Rovere (2006), quien considera que, al no mantener un plan estratégico en las empresas y no dar seguimiento para adaptarlas a los cambios del entorno, las mismas se transforman en efímeras, pues, se ven afectadas al momento de tomar decisiones y fracasan. El mercado determina variables constantemente, las instituciones no pueden ir contra este aspecto, sin embargo, pueden controlar el entorno interno, en donde, si ejecutan estrategias acordes a su ambiente, las mismas, las llevan a mantenerse en el mercado y sus decisiones serán encaminadas correctamente, en razón de lo antes expuesto, y de forma similar, se concuerda con Peñafiel et al. (2020).

Actualmente, en la ciudad de México las organizaciones tienen una etapa de vida, de alrededor de 7.7 años, como lo hacen notar Buelna et al. (2018) en su trabajo, afirman que las empresas comerciales, son las que desaparecen con mayor celeridad, pues, se mantienen en el mercado alrededor de 6.6 años, los autores resaltan como el motivo frecuente de derrota, la falta de indicadores en el transcurso del análisis para las decisiones. Este problema se deriva por la ausencia de un plan financiero, donde se proyecta la rentabilidad que el negocio obtiene, sin embargo, al no tener una planificación estratégica, el incorporar indicadores financieros y de gestión es complicado y el análisis poco acertado en sus decisiones.

Asimismo, plantea Rogelio (2008), que concluye que la dirección de las decisiones parte de información segura, la cual, para su desarrollo se debe planificar, analizar, procesar y controlar. Solo de esta manera se puede garantizar la viabilidad, ya que la misma, se utiliza para establecer indicadores financieros y de gestión, de tal forma que, las decisiones se encaminan al éxito.

Del mismo modo, se analiza lo que manifiestan Valencia y Erazo (2016) quienes argumentan que las empresas con mayor problemática, en el proceso de establecer una planificación estratégica son los emprendimientos y medianas empresas. Esta situación radica, en que, no existe información precisa para el progreso de este segmento de organizaciones. La falta de formalidad en temas de documentación,

información y proyecciones, que en ellas existe, produce que se reduzca su accesibilidad a la información financiera, como consecuencia de ello, se desconoce el potencial que se puede aprovechar o deficiencias que en las organizaciones se pueden corregir.

Con fundamento de lo expuesto por los autores, se concluye que la planificación estratégica se encuentra relacionada directamente con la toma de decisiones, la cual, se rige mediante los indicadores financieros de gestión. Además, cabe recalcar que cada etapa es importante en la planificación estratégica, debido a que, es un proceso que implica el entorno integral de una institución.

## **1.2. Análisis de los modelos de planificación estratégica y sus beneficios para el desarrollo de indicadores financieros y de gestión**

El epígrafe trata sobre como la planificación estratégica es la base para obtener la información necesaria para establecer una metodología de dirección y gestión como el Cuadro de Mando Integral.

Un argumento importante que realizan Martínez y Milla (2005); Moreno, Caballero y Bastidas (2010), los cuales consideran que la planificación estratégica es un proceso ordenado, mediante el cual, las entidades forjan ideales, siempre con expectativas así el futuro, por este motivo, la planificación se realiza en base a metas de corto y largo plazo.

Así pues, en la planificación estratégica se establece la visión, misión, objetivos y estrategias para Martínez y Milla (2005); Francés (2006); Moreno et al. (2010), es importante el desarrollo en primer lugar de estos puntos, pues es donde, se determina las metas y el camino a recorrer para conseguirlas. Una vez que se define la estrategia, se propone los objetivos y se selecciona los indicadores. Con esto se busca no solo mejorar la producción de productos o servicios, sino ser capaz de medirlas efectivamente. La planificación de una empresa no debe basarse solo en presupuestos, los mismos, son un fragmento de la estrategia, pues, la planificación estratégica es un proceso continuo y su dirección es tanto en el entorno interno y externo.

## Estrategia competitiva

La planificación estratégica se fundamenta con el desarrollo de una estrategia competitiva, una investigación importante realizada por Porter (1991), en la cual, enfatiza la creación de una estrategia que diferencie a la organización de la competencia, realizando actividades únicas que no pueden imitar los rivales, de esto depende el éxito o fracaso en la entidad.

El análisis de la competencia es clave para determinar la estrategia, es conveniente entender la forma de dirigir de las empresas rivales, de esta manera, se obtendrá un mejor conocimiento del sector económico donde compite. La ventaja competitiva que establece la empresa permite que los consumidores obtengan lo que necesitan y satisfagan las necesidades, sin que los costos exceden a los señalados en el mercado. Para lo cual, el poder de las cinco fuerzas del mercado deben ser favorables éstas son: proveedores (negociación), competidores potenciales (nuevos ingresos), competidores existentes (rivalidad), compradores (negociación) y sustitutos (nuevos productos) (Porter, 1991).

Se debe considerar en primer lugar el sector en que va a competir la entidad, pues, cada sector comercial es diferente al otro, por la misma razón, es fundamental identificar la dirección a seguir. El punto dos, es establecer una estrategia competitiva, de ella depende la rentabilidad que obtenga la organización. Se concuerda con el autor que no importa el sector económico, sino, como enfrenta a la competencia y se abre paso en el mercado (Porter, 1991).

Como se observa en el Gráfico 1, existen dos tipos básicos de ventaja competitiva, las mismas, se combina con el panorama competitivo y desarrollan tres estrategias genéricas:

**1) Liderazgo en costos:** segmentos amplios de mercado a largo plazo. Las empresas mantienen costos bajos en comparación a sus competidores. Al hablar de costos bajos se transforma en mayor rentabilidad para la empresa (Porter, 1991).

**2) Diferenciación:** segmentos amplios de mercado a largo plazo. Única en su segmento. Reúne un conjunto de características que son únicos e importantes para el comprador. La organización tiene la potestad de colocar un precio superior a la competencia y aun así mantendrán la fidelidad de los clientes (Porter, 1991).

**3) Enfoque:** selecciona un grupo o segmento específico y mantienen un objetivo limitado. Se encuentra dividido en:

- **Enfoque de costos:** costos diferenciados en un segmento específico.
- **Enfoque de diferenciación:** necesidades específicas de los consumidores de un segmento (Porter, 1991).

Las estrategias genéricas trazan la ruta a seguir para llevar a cabo la ventaja competitiva. Cada empresa, previo a un análisis con el grupo involucrado para el desarrollo de la planificación, establecerá su estrategia competitiva. La organización estará consciente que la estrategia que escojan deberá mantenerse. Como se presenta en el gráfico 1 los tipos de estrategias que las empresas pueden optar por aplicar según sea el caso:

**Gráfico 1. Estrategias genéricas**

		Ventaja Competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Panorama Competitivo	Objetivo Amplio	1.- Liderazgo en costos	2.- Diferenciación
	Objetivo Limitado	3A. Enfoque de costos	3B. Enfoque de diferenciación.

**Fuente:** tomado a partir de Porter (1991)

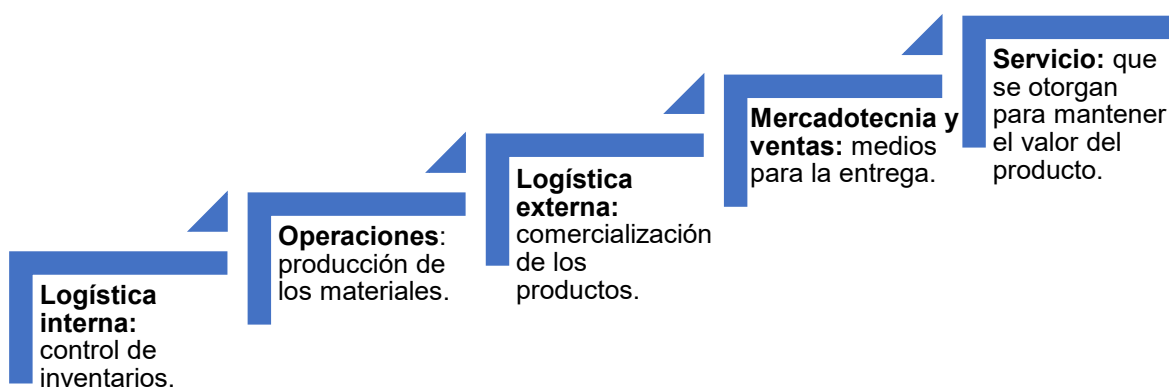
Una estrategia para mantenerse y considerarse sustentable necesita de *trade-offs*, es necesario dejar alguna actividad, para incrementar otra, estos cambios facilitan encajar los procesos que surgen al elegir y poner en marcha una estrategia competitiva (Porter, 1991).

Otro punto que se considera en el desarrollo de la estrategia son las actividades que surgen en el proceso. Las actividades se caracterizan por ser discretas y se encuentran presentes en cada proceso de la empresa, contribuyendo a la entidad con un toque de diferenciación (Porter, 1991).

Este proceso, es la base para mantener la ventaja ante el competidor, la misma se divide en actividades primarias y actividades de apoyo (Porter, 1991).

**Actividades primarias:** están direccionadas en la creación, transferencias y venta del producto, mantiene cinco categorías:

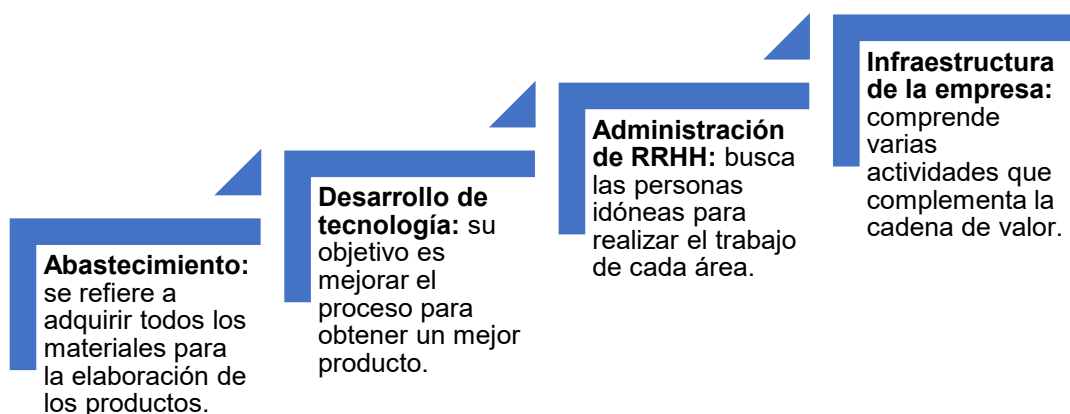
**Gráfico 2. Actividades primarias**



**Fuente:** tomado a partir de Porter (1991)

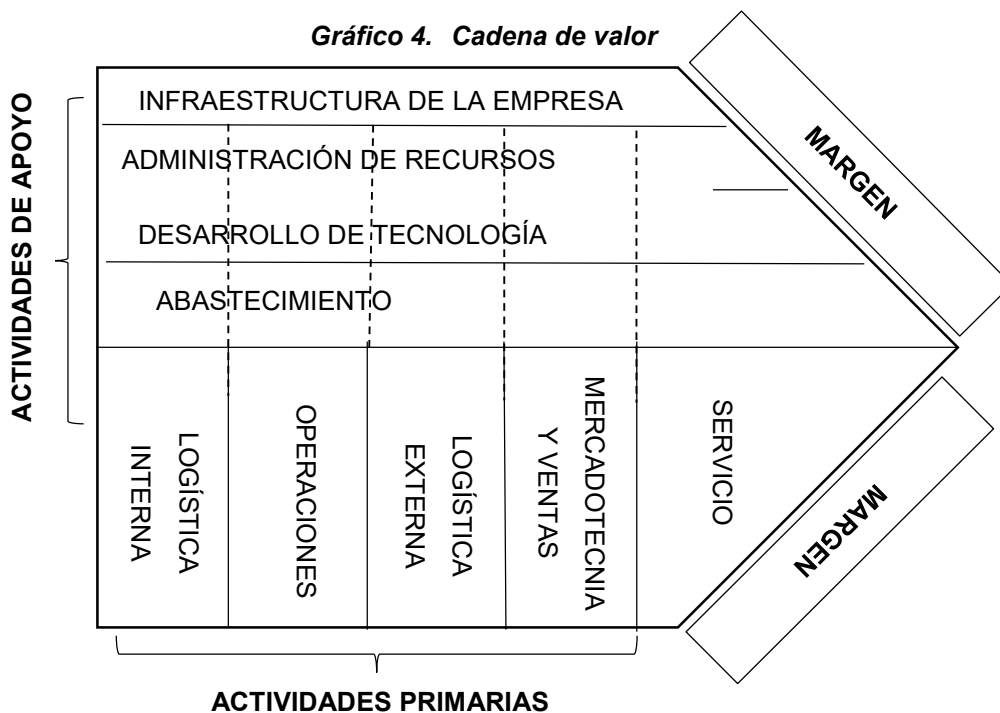
**Actividades de apoyo:** estas actividades complementan a las actividades primarias, se dividen en cuatro categorías:

**Gráfico 3. Actividades de apoyo**



**Fuente:** tomado a partir de Porter (1991)

La cadena de valor es una herramienta que resalta las actividades estratégicas significativas, para entender las actividades que proporcionan mayor efectividad en la empresa (Porter, 1991). En resumen, se muestra como la cadena de valor aporta al manejo eficiente de los procesos:

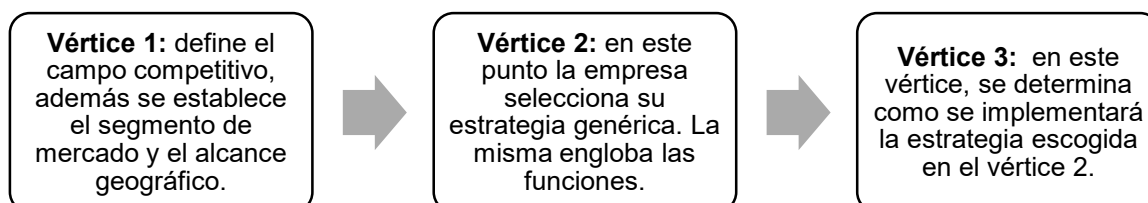


**Fuente:** tomado a partir de Porter (1991)

### Vértices de la estrategia competitiva

La directiva debe analizar tres decisiones importantes, en el momento de definir la estrategia, esto ayuda a trazar una guía a seguir. Se establece tres vértices para una estrategia competitiva, los dos primeros vértices definen la estrategia, mientras que el tercero determina su ejecución (Brenes y Mena, 2006).

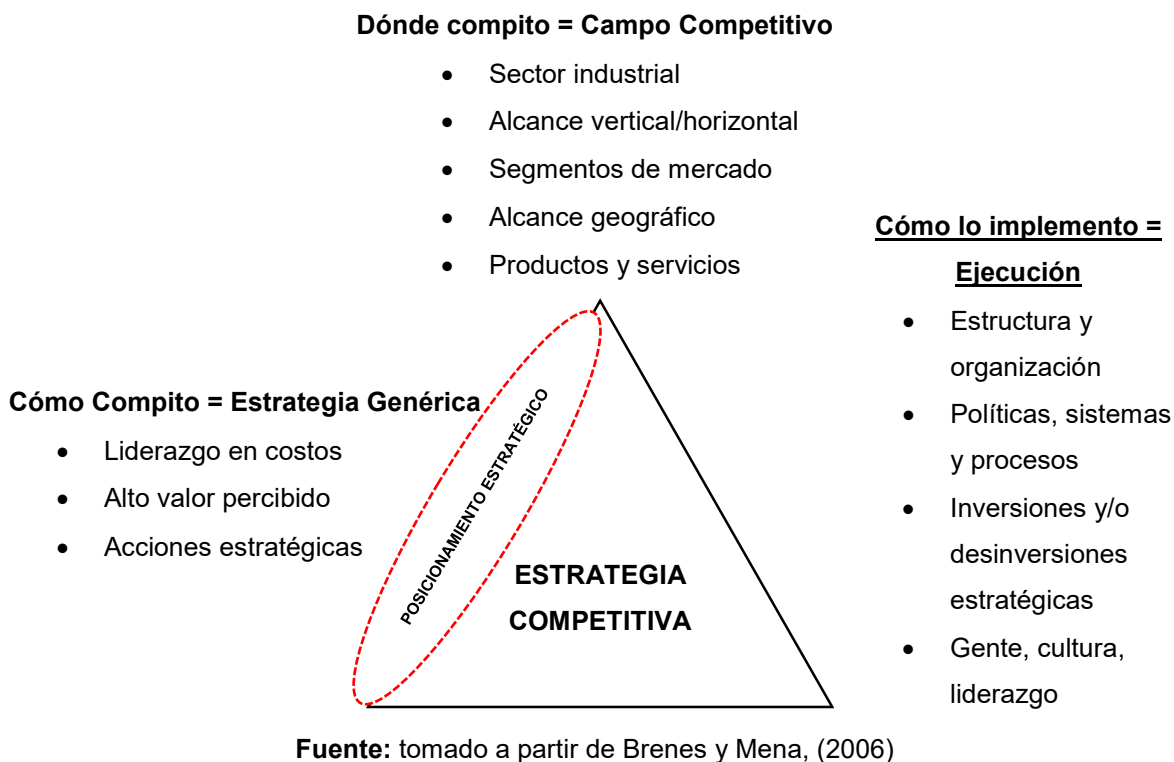
**Gráfico 5. Vértices de la estrategia competitiva**



**Fuente:** tomado a partir de Brenes y Mena (2006)

En el gráfico 6 se ejemplifica los tres vértices de la estrategia competitiva:

**Gráfico 6. Los tres vértices de la estrategia competitiva**



Se concuerda con los autores, que definir la estrategia en la empresa es el proceso de la estructura organizacional que se deriva de los dos anteriores, fundamental para la elaboración de la planificación estratégica, las actividades que continúan a partir de la selección son las que la entidad requiera para su funcionamiento.

### **Ciclo Deming planear, hacer, verificar y actuar (PHVA)**

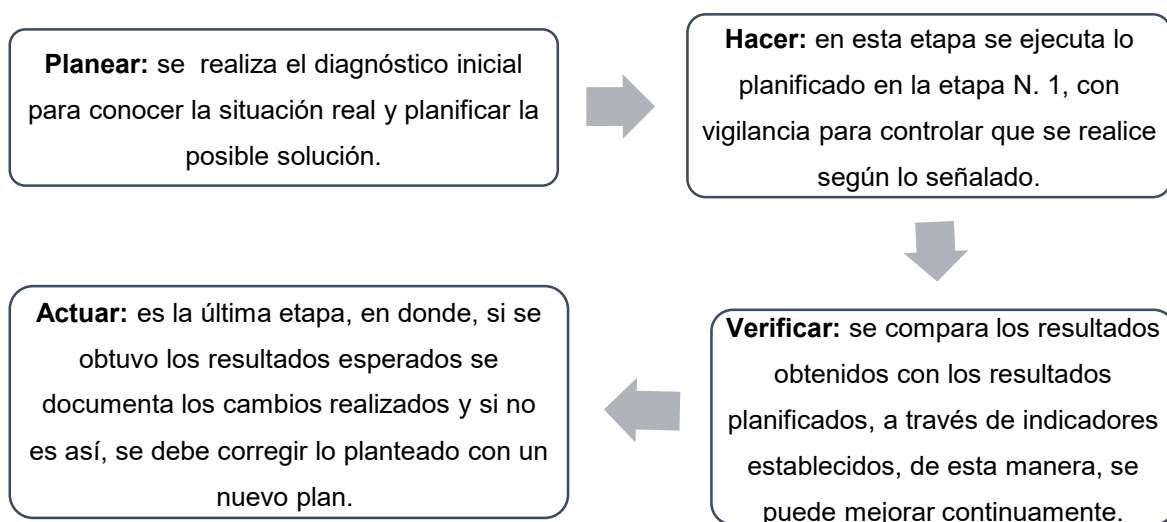
La cultura organizacional es fundamental para las empresas actuales, en el trabajo realizado por Castillo (2019), en donde, expresa que el realizar un análisis de las características de las funciones otorga calidad en las actividades empresariales, a través de planear, hacer, verificar y actuar, asegurando un proceso continuo. Se enfoca en la solución de problemas mediante un diagnóstico inicial, analiza las fallas, propone una solución y lo cambian por un diseño nuevo para obtener el resultado deseado.

La herramienta de Deming (PHVA), permite mejorar a corto plazo con resultados comprobados, visualizando una reducción y manejo de recursos eficientes.

Además establece un proceso fluido entre los usuarios internos y externos, pues, la relación que crea entre ellos es más efectiva y precisa, eliminando posibles contratiempos (Verástegui, 2018); (Aparcana, 2019); (Sarmiento, 2021); (Pantigoso y Lecaros, 2021); (Allayca, 2022).

La herramienta de Deming (PHVA), consta de cuatro etapas, según la lectura de los autores antes mencionados:

**Gráfico 7. Ciclo Deming (PHVA)**



**Fuente:** tomado a partir de Allayca, (2022)

### **Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es un proceso, como lo señala Dávila (1999); Amo (2010); Bisbe (2010); Ghiglione (2020), este modelo es importante para los directivos de las organizaciones, pues, ayuda a que la estrategia sea dinámica, esto sucede gracias a que se establece indicadores financieros y no financieros, los mismos, son estructurados y seleccionados según la dirección de la empresa.

Para Dávila (1999); Ballvé (2006); Sánchez y Rodríguez (2019); Ghiglione (2020) el tablero de control es el antecedente al cuadro de mando integral. Esta herramienta se origina en los años setenta y la aplicación en gran escala se suscitó en Francia. Fue popular en esa época y las empresas utilizaban esta metodología para controlar los procesos de los negocios con ayuda de indicadores. A simple vista se puede considerar que estos dos modelos son iguales, sin embargo, la

diferencia que el cuadro de mando Integral presenta es que mantiene un sistema tecnificado para obtener los Indicadores, a diferencia del tablero de control que formulan sus indicadores por intuición y experiencia de las personas a cargo de monitorear el proceso.

Se concuerda con las apreciaciones que realizan Kaplan y Norton (2002) los creadores del cuadro de mando integral, en el año 1992 publican por primera vez la definición del CMI en la revista Harvard Business, los autores desarrollan esta herramienta, con el propósito de medir la actuación de la visión, misión, estrategia y objetivos mediante indicadores; para lo cual, los autores proponen cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento señalan que estas perspectivas ayudan a mantener un equilibrio en las organizaciones.

Se coincide con lo expuesto por Leal (2005); Ballvé (2006) ; Nogueira, D., Medina, Medina, G., Nogueira, C., Hernández, A. (2009) y Pérez y García (2014), quienes consideran, que el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que permite guiar a los directivos en la toma de decisiones. La información que proporciona permite revisar que los objetivos propuestos e implantados en la planificación estratégica se estén cumpliendo, mediante los indicadores que evalúan de forma eficiente tanto lo financiero como no financiero.

El cuadro de mando integral es versátil que se aplica, no solo en empresas del sector privado, sino también, se aplica en el sector público como lo señala Barros y Rodríguez (2004) en su trabajo propuesto, la necesidad nace en la complejidad para administrar los bienes y servicios públicos. Esta problemática surge desde años atrás, pues, se conoce el manejo equívoco y el mal servicio que brinda el sector público. Es por ello, se considera aplicable este método, ya que al igual que, las entidades privadas el sector público está sujeto a presupuestos, procesos internos orientados al servicio de la población, estas perspectivas ayudan a conseguir un equilibrio en la entidad para que no exista déficit y reducir la deuda pública.

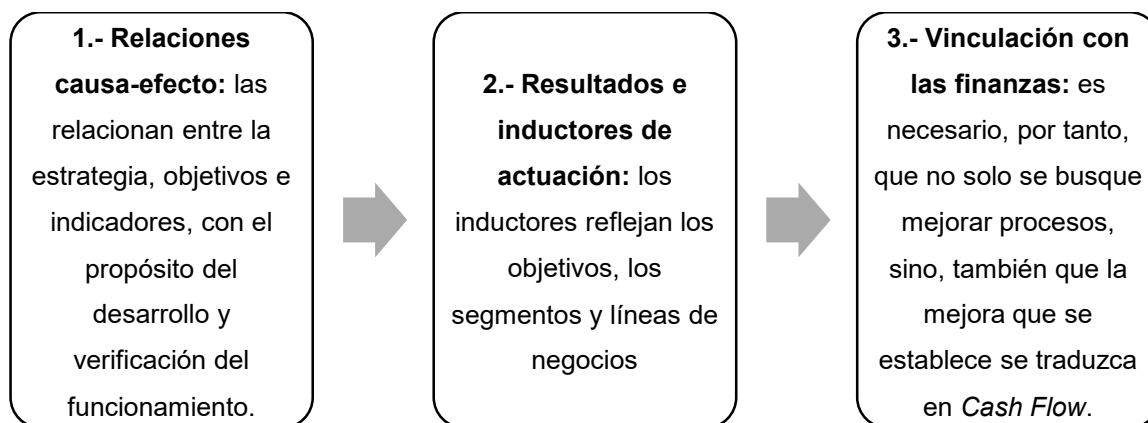
Se coincide con los autores que el cuadro de mando integral es una herramienta de aprendizaje continuo, según las circunstancias que se encuentre la

organización, evalúa cambios tanto en la estrategia como en el modelo de negocio, así pues, se conoce el entorno externo e interno de la empresa. De esta manera, se valúa el proceso y gestiona la estrategia. Este modelo compromete a todo el equipo, ayuda a que se integren los procesos, busca no solo ingresos sino mantener a sus clientes agregando valor, para de esa manera obtener resultados económicos que satisfagan a los directivos. Mediante los indicadores se visualiza como se cumple con la estrategia trazada.

### Vínculo de indicadores estratégicos del cuadro de mando con la estrategia

Es trascendental vincular los indicadores del cuadro de mando integral con la estrategia, a través de este método se transmite a toda la organización la visión futura de la empresa, así se compromete los accionistas y el personal con el proceso y conocen de forma específica las acciones para llegar al objetivo con éxito. Otro objetivo del vínculo es alcanzar y se reflejar en su totalidad los objetivos estratégicos en el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2002). En el libro de Kaplan y Norton (2002) especifican el vínculo con 3 principios básicos:

**Gráfico 8. Tres principios básicos**



**Fuente:** tomado a partir de Kaplan y Norton, (2002)

Un aspecto relevante, es que los tres principios básicos deben tener relación, al igual, que las cuatro perspectivas un vínculo que busquen el mismo objetivo. Para lo cual, los objetivos estratégicos, indicadores de resultados y los inductores de actuación mantienen un acople perfecto, capaz de detectar cualquier irregularidad en el proceso de implementación, con el propósito de modificar las alteraciones que se produce por no aplicar el vínculo correcto. En necesario que al detectar que

algún principio o perspectiva no cumple con la estrategia, revisen los inductores de actuación y modifiquen el proceder.

Es por ello, la importancia de los indicadores no financieros, pues, preceden los resultados de los indicadores financieros como menciona Dávila (1999), para elegir los indicadores se debe emplear criterios con características medibles, cuantificables, además de ello, plantear un máximo de indicadores por cada perspectiva. De igual forma, se presenta como Barros y Rodríguez (2004); Naranjo (2010); Ortiz, Perez y Velázquez (2014) establecieron un nuevo diseño de perspectivas, basándose en las perspectivas tradicionales, todos los diseños son importantes a la hora de establecer un modelo en particular para la entidad seleccionada, por eso la importancia de conocer varios.

A hora bien, para Kaplan y Norton (2002); Santos y Fidalgo (2004) el modelo del cuadro mando integral se caracteriza por cuatro perspectivas claves para que el desarrollo sea exitoso, sin embargo, las mismas pueden variar según el sector y modelo de negocio de cada empresa, a continuación, se presenta las perspectivas sugeridas por los autores:

**Tabla 1. Perspectivas del cuadro de mando integral**

<b>Perspectiva</b>	<b>Característica</b>
<b>Financiera</b>	1.- Se centra en la visión de los accionistas. 2.- Su objetivo es obtener resultados monetarios. 3.- Ingresos versus productividad.
<b>Cliente</b>	1.- Posicionamiento y segmentación del mercado. 2.- Estrategia a corto y largo plazo. 3. Satisfacción y retención del cliente. 4.- Nuevos clientes.
<b>Procesos Internos</b>	1.- Indica los puntos críticos de los procesos para alcanzar las perspectivas financieras y de clientes. 2.- Los indicadores se agrupan según su proceso de afectación.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	1.- Capacitación al personal. 2.- Estrategias para retener a personal clave. 3.- Inversión en sistemas y en recursos.

**Fuente:** elaboración propia

Sin duda alguna, se aprecia como el cuadro de mando integral es un modelo adaptable, capaz de integrar la estrategia y medir la gestión empresarial, como lo destacan en su artículo Da Silva, Pastor, A. y Pastor, J. (2014) al comparar el Cuadro de Mando Integral con los modelos de gestión como el *European Foundation Quality Management (EFQM)*, *Baldrige Performance Excellence Program (BPEP)* y *Modelo de Excelência da Gestão (MEG)*, llegaron a la conclusión que existe concordancia entre los tres modelos al aplicar las cuatro perspectivas del CMI, en cada modelo una perspectiva mantiene mayor importancia que otra, sin embargo, la perspectiva que más equilibrio tiene en los tres modelos fue la perspectiva de aprendizaje y crecimiento comprobando así la efectividad.

#### **a) Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera sirve de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras perspectivas. Se distingue la causa-efecto, en donde, el cuadro de mando integral plasma el proceso a seguir de la estrategia, mediante los objetivos financieros a largo plazo como el inicio del proceso, a partir de este punto, crea la relación entre los clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, es por ello, fundamental que esta perspectiva este vinculada con la estrategia, los resultados se ven reflejados en el ámbito financiero al final del periodo. La perspectiva financiera tiene dos objetivos medir los resultados de la estrategia y medir las acciones en las demás perspectivas (Kaplan y Norton, 2002); (Santos y Fidalgo, 2004); (Nogueira et al., 2009); (Sánchez, Vélez y Araújo, 2015).

Para vincular los objetivos financieros con el modelo de negocio, se debe establecer en que etapa se encuentra la organización, lo que importa en este punto es reconocer sus necesidades para solventarlos y obtener los resultados deseados. Para lo cual, Kaplan y Norton (2002) identifican tres fases.

Como se observa en la Tabla 2. la dirección establece en que etapa se encuentra la organización, una vez definida, determinan los objetivos financieros acorde a la etapa y estrategia, sin embargo, no significa que la entidad se encuentre en la misma etapa de crecimiento en más de una ocasión, pues, si la empresa crea una nueva línea de negocio empieza desde la etapa 1 hasta alcanzar la etapa 3. (Ortiz et al., 2014); (Quintero y Fernández, 2017); (Ghiglione, 2020).

**Tabla 2. Fases de una empresa**

<b>Fase</b>	<b>Característica</b>
<b>1.- Crecimiento</b>	✓ Productos y servicios innovadores
	✓ Mayor inversión de recursos financieros y materiales
	✓ Aumento de capacidad de funcionamiento
	✓ Apertura de cartera clientes
	✓ Retorno de la inversión a largo plazo ( <i>Cash Flow</i> )
	✓ Sus objetivos están guiados al incremento de ventas, mercado y clientes
<b>2.- Sostenimiento</b>	✓ Reinversión por mejora continua
	✓ Retorno de lo invertido a menor tiempo
	✓ Posicionamiento del mercado
	✓ Retención de clientes
	✓ Sus objetivos están guiados a la rentabilidad sobre la inversión
<b>3.- Cosecha</b>	✓ Inversiones con un volumen menor en recursos, sistemas y capacidad operativa
	✓ Mantienen el rubro de costos y gastos controlados
	✓ Inversiones adicionales seguras con retorno de efectivo inmediato
	✓ Sus objetivos se enfocan en el retorno de efectivo ( <i>Cash Flow</i> ) en periodos cortos y eficientes

**Fuente:** elaboración propia

Para los autores Kaplan y Norton (2002) las empresas deben empezar a desarrollar las métricas financieras acorde a la estrategia, los encargados de esta perspectiva deben considerar el tipo de actividad o productos para establecer el objetivo financiero, se concuerda con los autores que los objetivos pueden ser globales o se pueden distinguir por cada sección de producto.

La perspectiva financiera permite fijar los objetivos e indicadores a largo plazo, los cuales, tienen concordancia con las otras perspectivas, define el accionar del proceso que tiene cada una de ellas, se coincide con los autores, que la estrategia no actúa sola, el éxito de la aplicación depende de los objetivos e indicadores.

La importancia de seleccionar los objetivos e indicadores correctos en el proceso se refleja en los resultados del periodo, la rentabilidad financiera que obtiene motiva

a los empleados, los accionistas logran el porcentaje de rentabilidad y los clientes tienen satisfacción por los productos o servicios brindados y mantienen la fidelidad con la empresa, todos los involucrados consiguen lo que esperan.

Asimismo, cada fase que atraviesa una empresa necesita enfocarse en temas financieros que a criterio de Kaplan y Norton (2002); Santos y Fidalgo (2004); (Nogueira et al., 2009) es lo que impulsa la estrategia empresarial, esto se consigue mediante una serie de acciones que están vinculadas con la línea de negocio, donde se aplica la estrategia y los objetivos financieros, a continuación se presenta los tres temas financieros con sus indicadores propuestos por los autores, estos indicadores son valorados según el tipo de empresa, al igual que, objetivos van a ser establecidos:

**Tabla 3. Indicadores de temas financieros**

Fases	Indicadores de Temas Financieros		
	Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de productividad	Utilización de activos fijos
<b>Crecimiento</b>	* Tasa de crecimiento de ventas * % ingresos de nuevos productos/servicios/clientes	* % de incremento de ingresos/empleados	*Inversión/ventas
<b>Sostenimiento</b>	* % ingresos de productos existentes en nuevas aplicaciones	*Rentabilidad/inversión *Gastos Indirectos/ventas *% reducción de costos unitarios	* % Utilización de activos/producción
<b>Cosecha</b>	* % ventas agregadas a corto plazo/capital empleado * Rentabilidad por producto, servicio y cliente	* Costo por unidad/costo por transacción	* Periodos de recuperación de cartera

**Fuente:** elaboración propia

## b) Perspectiva clientes

Se especifica el segmento de clientes y mercado en donde elije competir. En este apartado la entidad define operaciones para crear satisfacción de clientes, fidelidad, retención, apertura de nuevos clientes y rentabilidad. La empresa de manera cuidadosa propone el valor añadido que entrega a los clientes, es por ello, que se vincula en esta perspectiva la visión y la estrategia, para informar a toda la entidad sobre las medidas, para el equipo de la entidad entender los alcances que quiere lograr con esta perspectiva es clave para obtener éxito (Kaplan y Norton, 2002); (Santos y Fidalgo, 2004); (J. M. Sánchez et al., 2015).

Una organización visualiza mejor su segmento de clientes, si clasifica a sus clientes por grupos de interés. En cada grupo, implementa una estrategia diferente. Debido a que, si para un segmento es importante el precio para otro, es importante el valor añadido. (Kaplan y Norton, 2002); (Ortiz et al., 2014).

Existe cinco Indicadores para la perspectiva de clientes según Kaplan y Norton (2002) la propuesta de este grupo de indicadores es general para los diferentes sectores empresariales, son seleccionados según las necesidades, unidad de mercado o segmento, a continuación, se detalla los indicadores propuestos:

**Tabla 4. Indicadores de clientes**

<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>
Cuota del Mercado	Ventas totales de un producto/ventas totales de la empresa
Incremento de Clientes	% Incremento de clientes
Retención de Clientes	%Ventas totales de clientes
Satisfacción de Clientes	% de reclamos de clientes, tiempo de despacho, precio unitario
Rentabilidad de Clientes	Ventas netas de un cliente o segmento/costos y gastos exclusivos

**Fuente:** elaboración propia

Los indicadores que se muestra en la tabla 4 la empresa mide los objetivos planteados en la perspectiva de clientes, sin embargo, cada entidad selecciona y ajusta dependiendo la necesidad de la estrategia. Se considera preciso que la

propuesta de valor se relacione con los indicadores, como lo asegura Kaplan y Norton (2002) la propuesta de valor añadida posee atributos, que si se maneja de forma correcta la empresa obtiene segmentos de clientes con mayor rentabilidad, los atributos propuestos son:

- ❖ **Los atributos de bienes y servicios:** precio y calidad.
- ❖ **La relación con los clientes:** asesoría personalizada y trato adecuado.
- ❖ **Imagen y prestigio:** atributos de exclusividad y publicidad precisa.

### **c) Perspectiva del proceso interno**

La perspectiva del proceso interno busca los procesos críticos que impiden el cumplimiento de los objetivos de accionistas y clientes. Centra la atención en el control y mejora de procesos existentes, eso no quiere decir que a lo largo del proceso de identificación no se puede implementar un proceso nuevo, todo depende de los objetivos planteados. Las empresas encuentran problemas significativos en procesos que vinculan de forma directa a sus clientes. No obstante, en ocasiones la solución no debe ser extrema, sino encontrar el equilibrio de las actividades (Kaplan y Norton, 2002); (Santos y Fidalgo, 2004); (Ghiglione, 2020).

Los procesos internos son esenciales para el éxito de una organización, así, lo demuestran en sus publicaciones Kaplan y Norton (2002); Ortiz et al. (2014); Amat, Banchieri y Campa (2015); (J. M. Sánchez et al. 2015), en el CMI que desarrollan en empresas que sobresalen frente a la competencia y esperan que las mismas no imiten su proceder, el propósito es plasmar procesos diferentes difíciles de imitar. A fin de que, los procesos internos implementados se ejecuten con eficiencia y eficacia otorgando ese valor agregado, que necesita para cumplir con los objetivos financieros y de clientes.

Si una empresa fomenta un valor agregado a los procesos internos, deben estar orientados a los clientes, así pues, los autores Kaplan y Norton (2002) coinciden en que la cadena de valor de procesos internos es el método que las empresas pueden aplicar para que obtengan un conjunto único de procesos, en la tabla 5 se expone los tres procesos que componen la cadena de valor.

**Tabla 5. Componentes de la cadena de valor**

Proceso	Características
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analiza las necesidades del consumidor y comprende lo que en realidad requiere, para satisfacer sus necesidades.</li> <li>➤ Cuando se incluye el proceso de innovación facilita nuevas oportunidades de clientes y mercados.</li> <li>➤ Se aplica el indicador de tiempo del punto de equilibrio, para medir el beneficio desde el inicio de la investigación hasta la comercialización.</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inicia con el pedido del cliente y llega a su fin con el despacho del producto.</li> <li>➤ Este proceso, maneja dos puntos importantes a) entrega eficiente, b) consistente y oportuna de los productos.</li> <li>➤ Los indicadores para las operaciones son seleccionados por cada empresa según la necesidad y beneficio que atrae resultados dependiendo el segmento de clientes y productos.</li> </ul>
<b>Servicio postventa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encargado de las devoluciones, reparaciones, garantías y pagos que realizan los clientes.</li> <li>➤ En esta sección, verifican que los clientes reciban mantenimientos, reparaciones con el propósito de anticiparse a que el cliente los solicite,</li> </ul>

**Fuente:** tomado a partir de Kaplan y Norton (2002)

Otras actividades que ejecuta esta etapa es facturación y cobro, en el trabajo de Kaplan y Norton (2002), consideran importante que los clientes paguen a tiempo, en muchas empresas el problema de liquidez es por el retraso de pagos, como consecuencia, genera una cartera morosa, sin embargo, en el enfoque de la cadena de valor un punto importante, es que, mediante un servicio de postventa adecuado esta problemática no ocurra.

En la tabla 6, los indicadores de los procesos internos descritos a continuación reflejan los puntos de interés, en los cuales, la administración debe poner atención prioritaria. Cada empresa revisa las necesidades a ser cubiertas en cada etapa de la planificación, propone una guía a considerar para medir los diferentes puntos críticos.

**Tabla 6. Indicadores de procesos internos**

<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>
<b>Innovación</b>	% de nuevos productos y servicios desarrollados.
	% de ventas de nuevos productos.
	% de productos nuevos lanzados al mercado/total de productos nuevos.
<b>Operaciones</b>	Capacidad de producción
	Costos de los procesos
<b>Servicio Postventa</b>	Cantidad de devoluciones/total ventas.
	% de solicitudes de clientes solucionadas.
	Cantidad de garantías entregadas

**Fuente:** elaboración propia

#### **d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento brinda la infraestructura que la organización necesita, para que las acciones que tomen encajen con los objetivos e indicadores de las otras tres perspectivas. Un punto significativo de Kaplan y Norton (2002); Santos y Fidalgo (2004); Ortiz et al. (2014); Amat et al. (2015) es que el personal, sistemas e infraestructura se debe actualizar en periodos de tiempo constantes, si las empresas desean tener resultados a largo plazo. Los autores proponen categorías que ayuden a direccionar de mejor manera la perspectiva (Kaplan y Norton, 2002):

❖ **Las capacidades de los empleados:** en la actualidad, el capital humano es el motor en las entidades. No cabe duda, que las empresas cuentan con sistemas tecnológicos en los procesos, sin embargo, necesita personal capacitado para manejar la sistematización. Según nos presenta Kaplan y Norton (2002) en la investigación, la satisfacción del cliente que proporciona la empresa, es relacionada con la satisfacción del empleado. Resulta lógico que, si los empleados cuentan con un buen ambiente laboral, capacitaciones continuas y tienen seguridad en sus puestos de trabajo el desempeño es eficiente y su capacidad productiva es óptima, como resultado, una mayor cantidad de ingresos para la empresa.

❖ **Las capacidades de los sistemas de información:** cada nivel operativo de la entidad, dispone de la información necesaria para que ejecute la función, así, lo enfatizan Kaplan y Norton (2002) en la publicación, aseguran que la información que maneja los puestos de trabajo debe ser clara, precisa, completa para que no existan problemas en el cumplimiento de las actividades.

❖ **Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de los objetivos:** no es suficiente un personal capacitado, el complemento es infundir en ellos interés por la compañía, concediéndoles libertad en el actuar. Eso no significa que cada empleado realice lo que piensa, sino, crear un ambiente en donde ellos sientan motivación e iniciativa y aporten con ideas para la toma de decisiones importantes (Kaplan y Norton, 2002).

En la publicación de Kaplan y Norton (2002) indican que el cliente interno son los empleados y el trato así ellos, eso no quiere decir, que los gastos incrementen, sino todo lo contrario, se puede aplicar mejoras en calidad de tiempo, procesos concretos, reconocer su labor diaria, los cambios que determina los diferentes niveles operativos contribuye a mejorar el ambiente laboral.

**Tabla 7. Indicadores de aprendizaje y desarrollo**

<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>
<b>Las capacidades de los empleados</b>	Encuestas de satisfacción del empleado Empleados nuevos/total de empleados %Ingresos por empleado
<b>Las capacidades de los sistemas de información</b>	Inducciones al personal Revisión de manual de funciones Flujogramas de actividades
<b>Motivación, delegación de poder (<i>empowerment</i>)</b>	Número de sugerencias por empleado % de sugerencias puestas en práctica

**Fuente:** elaboración propia

### **1.3. Estudio de variables básicas de la planificación estratégica en empresas**

En el siguiente epígrafe se identifica como las empresas aplican la planificación estratégica mediante el cuadro de mando integral. Asimismo, busca conocer los procesos, indicadores, ventajas, desventajas y los resultados obtenidos.

Por diferentes variables que existe en la actualidad en el mercado automotriz, los consumidores pueden adquirir un vehículo nuevo o seminuevo.

Asimismo, las organizaciones que se dedican a la venta de repuestos automotrices en Ecuador van desde pequeñas, medianas y grandes empresas. En el trabajo propuesto por C. Sánchez y Rodríguez (2019), manifiestan que las pequeñas empresas son capaces de elaborar su estrategia, mediante la cual, fijan sus objetivos estratégicos e indicadores, estructurando su cuadro de mando integral. Cuando aplican esta metodología logran perfeccionar la toma de decisiones y promueven una mejora continua. Si las empresas pequeñas pueden elaborar la planificación estratégica, más aún, las empresas medianas y grandes, se coincide con los autores, que para la elaboración es necesario emplear recursos que se ajusten al tamaño de la empresa.

Según los autores consultados las características básicas de las empresas de repuestos automotriz que aplican la planificación estratégica son: a) misión, b) visión, c) valores y principios, d) objetivos estratégicos, e) cuadro de mando integral, f) formulación de estrategias, g) mapa estratégico, h) indicadores.

#### **a) Visión**

Se concuerda con los autores Casate (2007); Barrera y Riveros (2017); Alvear (2021) en que la Visión de la empresa es un punto importante a revisar cuando inicia la planificación, pues, debe tener concordancia con las estrategias planteadas. La Visión de la organización refleja donde se visualiza en el futuro, además transmite compromiso y motivación a sus colaboradores.

#### **b) Misión**

Es el propósito que tiene la entidad a corto y largo plazo. Al mismo tiempo, persigue

implementar metas globales que formen parte de la estrategia. La formulación de la misión debe ser clara y precisa para que toda la organización guie las actividades en función a la misión (Abad, 2019); (Alvear, 2021); (García, León, Carrasco y Cabanillas, 2022).

### **c) Valores y principios**

Se establece según cada empresa, en este punto se define las creencias, principios y filosofía organizacional. Depende del entorno, perspectivas de los accionistas y la manera que desean presentarse ante sus clientes. Los valores regulan el actuar del personal y proporciona referencias de la cultura organizacional y lo que la empresa espera de su equipo (Lugmaña, 2011); (Cáceres, 2012); (Barrera y Riveros, 2017).

### **d) Formulación de estrategias**

La inserción de la estrategia en las empresas ocasiona un cambio radical en el posicionamiento del mercado. Permite que las empresas exploren nuevos nichos de mercado, además de mantener una posición fuerte y segura frente a la competencia. Las organizaciones diseñan las estrategias según el segmento, en el cual, desean enfocarse. Es necesario realizar un diagnóstico de la estrategia con el propósito de comprometer al equipo de trabajo y dirección gerencial en este punto recomienda construir la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y fortalezas (Pilaquina, 2013); (Sarmiento y Vergara, 2013); (Comas, Nogueira, Romero y Lumpuy, 2015); (Morocho y Muñoz, 2015).

### **e) Cuadro de mando integral**

Se debe señalar que, los autores Cárdenas (2007); Pazmiño, Morocho, Obando y Obando (2017) y Peralta (2021), recalcan que las empresas pequeñas y medianas no cuentan con un cuadro de mando integral, por ende, carecen de un modelo de gestión empresarial, que les proporcione una guía para la toma de decisiones oportuna. Sin embargo, en los trabajos propuestos por los autores se observa que los modelos desarrollados del CMI son aplicables en cualquier empresa. La importancia que resaltan en la aplicación es compromiso por parte de toda la

entidad, trabajo en equipo, estrategias precisas y enfoque así el futuro.

#### f) **Objetivos estratégicos**

La importancia de los objetivos estratégicos radica en transformar a la misión en operativa, para ser la dirección y cumplir metas propuestas. Los objetivos se proponen por cada perspectiva del CMI, en donde, desarrollan las actividades, programas y proyectos con el fin de cumplir con las estrategias (Cárdenas, 2007); (Pazmiño et al., 2017).

#### g) **Mapa estratégico**

En este proceso, ordenan los objetivos estratégicos, de acuerdo con la visión y estrategia, con el fin de explicar de forma sintética la estrategia diseñada. Crea la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos con las cuatro perspectivas del CMI. El mapa estratégico es un punto clave para que la implementación del CMI se ejecute con éxito (Argüello y Quesada, 2015); (La Mota, Mora y Maridueña, 2021).

#### h) **Indicadores**

Los indicadores permiten que los ejecutivos tomen decisiones, con un enfoque financiero y no financiero. Los indicadores se establecen en base a los objetivos planteados en las perspectivas, los cuales, tienen una medición con el fin de dar seguimiento a sus avances en el proyecto (Sánchez y Rodríguez, 2019).

**Gráfico 9. Características de planificación estratégica**



En concordancia con Soler y Robaina (2009) se concluye, que al elaborar y aplicar una planificación estratégica mediante el cuadro de mando integral, existe en cada empresa diferencias, la implementación es dinámica y apoyada por sistemas de información. Los resultados se visualizan después de varios meses de aplicación, conforme cumplan los diferentes objetivos establecidos.

Cuando deciden implementar el cuadro de mando integral, los accionistas y ejecutivos cambian el enfoque para guiar al personal así un mismo fin, y adentrarse en el propósito de la estrategia (Vega, 2018).

Para Mora, Vera y Melgarejo (2015); Valencia y Erazo (2016), diseñar el cuadro de mando integral para empresas pymes, constituye lograr un nivel de competitividad superior, debido a que, prolongan una correlación con la planificación estratégica, con el fin de obtener un resultado positivo entre estas dos variables. Se coincide con los autores que, para el funcionamiento exitoso de esta correlación, las empresas pymes deben aplicar con frecuencia el desarrollo del CMI, de manera que, se reduzca el porcentaje de organizaciones que no cuenten una herramienta que les ayude con la gestión y facilite la toma de decisiones.

Según los autores que se menciona en el párrafo anterior, sugieren algunos puntos a considerar:

- ❖ Realizar visitas previas en el objetivo de conocer a la organización.
- ❖ Revisar si existe una planificación estratégica y analizar si necesita modificaciones.
- ❖ Seleccionar y capacitar al equipo de trabajo para crear un vínculo con el CMI.
- ❖ Establecer la relación entre la visión, misión, valores con la estrategia.
- ❖ Involucrar al equipo en la elaboración del mapa estratégico y CMI.
- ❖ Comunicación oportuna durante y después de la implementación.
- ❖ Verificar constantemente el desarrollo del proceso con el personal a cargo y reajustar cambios si fuese necesario.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se pretende establecer los métodos y técnicas de la investigación. Además, realizar una visión global y conocer la historia de la empresa, con el propósito de plantear un modelo mediante el cuadro de mando integral que se adapte a las necesidades de la entidad.

### **2.1. Análisis y procesamiento de métodos, técnicas y herramientas de investigación**

#### **Metodología**

La investigación tiene una metodología mixta, debido a que, busca interpretar y analizar datos, registros y reportes de la empresa para conocer el funcionamiento actual de la organización, con el propósito de diseñar un modelo viable para ejecutar la planificación estratégica.

El método cuantitativo permite obtener datos, los cuales, son generalizados con otras investigaciones. La revisión de las variables de estudio para procesar datos numéricos mediante análisis estadísticos, con el fin de comparar los resultados obtenidos con otros estudios similares realizados. Esta metodología basa su proceso en la revisión literaria con el objetivo de indagar y sustentar el tema de investigación en el marco teórico. Es importante señalar que la relación causa-efecto entre las variables de estudio no pueden ser afectados, los mismos, facilitan que el punto de vista del investigador sea objetivo y la información no sea manipulada. El proceso cuantitativo es estructurado, inicia con la idea a investigar, recolecta datos y los procesa para fundamentar el estudio (Otero, 2018).

Por otro lado, el método cualitativo proporciona datos, los cuales, dan amplitud a la interpretación necesarios para la investigación, pues, con la práctica que posee la gerencia se puede conocer con exactitud el día a día de la empresa, mediante detalles, cualidades y experiencias únicas. Este método es flexible y brinda a la investigación un enfoque, en el cual, los empleados narran según los puestos de trabajo, las vivencias de los días laborables.

La estructura que posee el enfoque cualitativo depende de las necesidades de la investigación, es decir no tiene una secuencia lineal, sino, cada etapa es ordenada de forma lógica con el fin de obtener los resultados esperados. Una característica importante de este enfoque es la manera de obtener información. Los grupos de interés proporcionan información mediante preguntas abiertas, observan el comportamiento de los individuos, los analizan y obtienen conclusiones sobre el tema. Cabe recalcar que el método cualitativo maneja diferentes singularidades, sin embargo las perspectivas que mantiene siempre serán subjetivas dependiendo del objeto de estudio (Hernández et al., 2014).

### **Investigación Descriptiva**

La investigación tiene un alcance descriptivo que es uno de los procedimientos frecuentes para en este tipo de estudios. Se espera describir procesos, situaciones y sucesos de la empresa, con el objetivo de conocer las características y analizar el manejo de las mismas. La virtud de la investigación descriptiva es mostrar la precisión de los sucesos o situaciones.

### **Investigación Explicativa**

En el alcance explicativo se establece las causas de los eventos. Relaciona las variables entre sí, es necesario conocer y entender los sucesos de la empresa para desarrollar una planificación estratégica que se ajuste a las necesidades y lograr vincular todas las áreas para que el proceso sea exitoso.

### **Técnicas y Herramientas**

Para el desarrollo de la investigación es necesario recolectar información de los directivos, de las diferentes actividades de la empresa como financiera, comercial, operativa y taller. Esta información es proporcionada mediante cuestionarios en línea, entrevistas e información de registros estadísticos y archivos de la empresa.

### **Cuestionarios**

El cuestionario es una de las herramientas que se utiliza con frecuencia para la recolección de información. La estructura para la elaboración de un cuestionario es

realizar preguntas con respecto a las variables y mantener congruencia con el planteamiento del problema. Los tipos de preguntas a considerar son cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas son fáciles de tabular y analizar, pues restringen sus respuestas. A diferencia de las preguntas abiertas que no delimitan las respuestas, las opciones a escoger dependen del encuestado (Hernández et al., 2014).

## **Población**

Para la investigación, se contempla los siguientes aspectos para elegir la población, primero jefaturas de cada área, así como asistentes y analistas y por otra parte el ejecutivo, es importante señalar que todos los empleados son considerados para ejecutar el plan estratégico, sin embargo, para la aplicación del cuestionario se tomará en cuenta a colaboradores claves, estos son:

**Tabla 8. Personal para encuestar**

<b>N.-</b>	<b>Cargo</b>	<b>Número de Personas</b>
1	Presidente	1
2	Gerente	1
3	Asesor Financiero	1
4	Asesor Tributario	1
5	Contador	1
6	Jefe Comercial	1
7	Jefe de Importaciones	1
8	Jefe de Taller	1
9	Jefe de Bodega	1
10	Asistentes Contables	2
11	Asistentes de Importaciones	3
12	Asistentes de Bodega	2
	Total	16

**Fuente:** elaboración propia

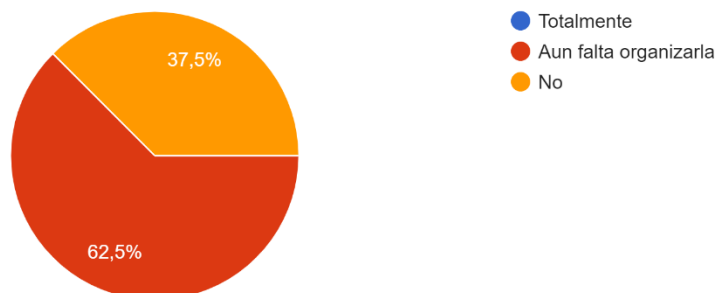
Para identificar las causas y el estado en que se encuentra la empresa con respecto a la planificación estratégica se encuestaron a 16 personas (Anexo 1) que laboran en la actualidad en la empresa, el resultado del cuestionario fue el siguiente:

## ❖ Análisis de la estructura organizacional

**Gráfico 10. Organización**

1. ¿Considera que Jursaparts Cía. Ltda., está organizada correctamente?

16 respuestas



Fuente: elaboración propia

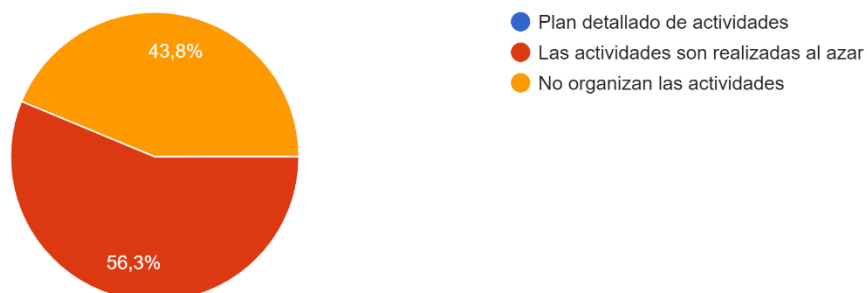
### Análisis e interpretación

En la pregunta N.- 1 realizada en el cuestionario el 62.50% de los encuestados coincidieron que la empresa necesita organización y la diferencia opina que la empresa carece completamente de organización. Como conclusión la empresa no posee una planificación, que ayude con el orden de sus actividades productivas, por ende, los empleados no organizan sus actividades de forma eficaz y cada uno de ellos realizan su trabajo de manera empírica.

**Gráfico 11. Tipos de organización**

2. ¿De qué manera se organizan las actividades en la empresa?

16 respuestas



Fuente: elaboración propia

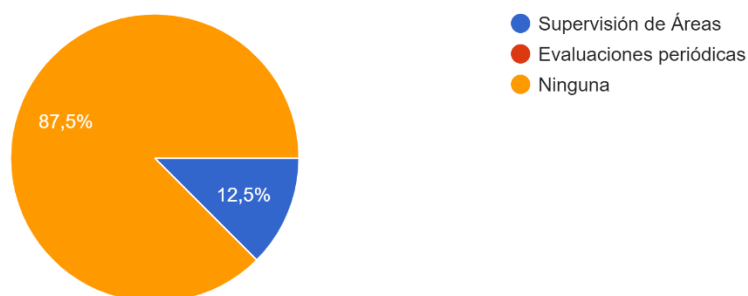
## Análisis e interpretación

Con respecto a la segunda pregunta planteada en el cuestionario, los colaboradores coincidieron con el 56.30% que las actividades que realizan en la jornada son realizadas al azar. Mientras que los demás encuestados aseguran que las actividades no son organizadas de manera correcta.

**Gráfico 12. Evaluación del desempeño**

3. ¿La empresa de qué manera evalúa el desempeño de sus actividades?

16 respuestas



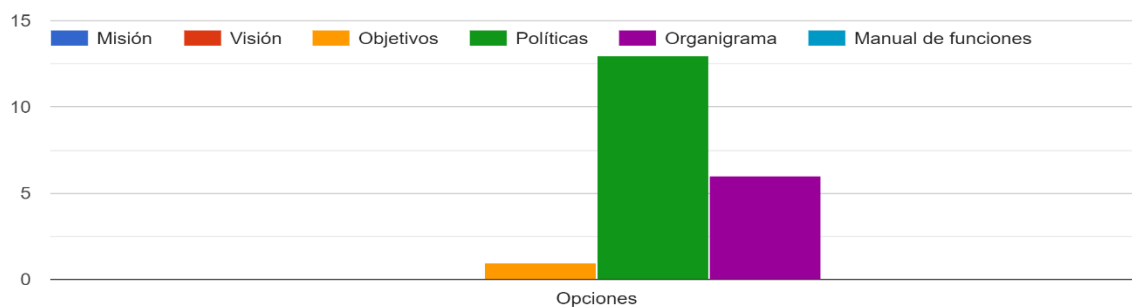
Fuente: elaboración propia

## Análisis e interpretación

A través de la encuesta, se identificó que la empresa carece de monitoreo en las actividades, por ende, no existe control sobre los procesos. Por otro lado, en ciertos departamentos que representa la minoría, los supervisan los encargados.

**Gráfico 13. Aspectos generales**

4. De los aspectos generales detallados a continuación, seleccione los que cumple la empresa.



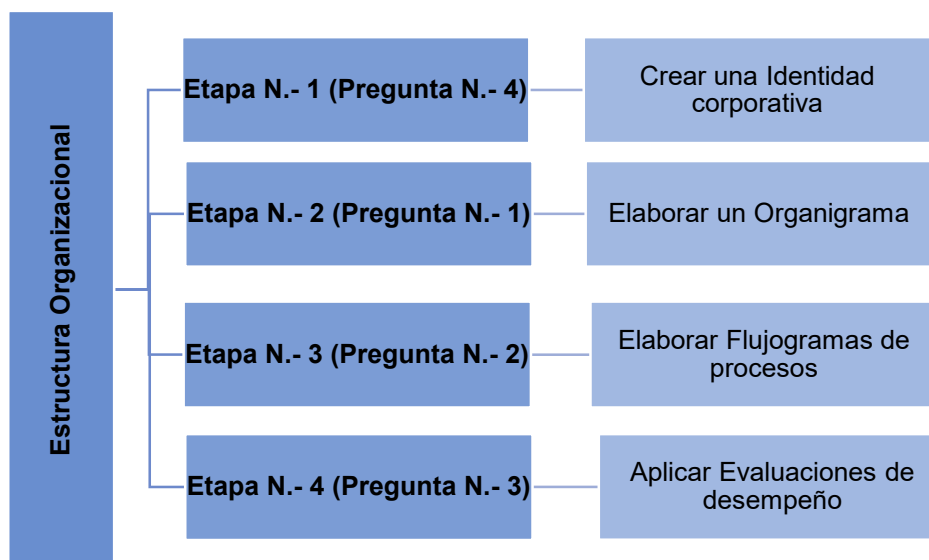
Fuente: elaboración propia

## Análisis e interpretación

En la cuarta pregunta, se determinó que aspectos sobre la estructura organizacional cumple la entidad, el resultado fue que mantienen políticas en ciertas actividades, las cuales, son aplicadas solo por las personas que integran ese proceso, sin embargo, no socializan a nivel general, para realizar el proceso de manera correcta y que todos los involucrados conozcan que deben realizar. En segundo lugar, tenemos que la entidad cuenta con un organigrama, que solo algunas personas lo conocen. Y por último ciertos departamentos cuentan con políticas que son exclusivas del mismo, lo que provoca que no exista uniformidad y trabajo en equipo, pues las actividades excluidas, manejan su proceso sin ninguna guía.

A continuación, se expone un breve resumen sobre los aspectos a considerar para mejorar la estructura organizacional, basado en las respuestas obtenidos en el cuestionario:

**Gráfico 14. Aspectos importantes para considerar en la estructura organizacional**

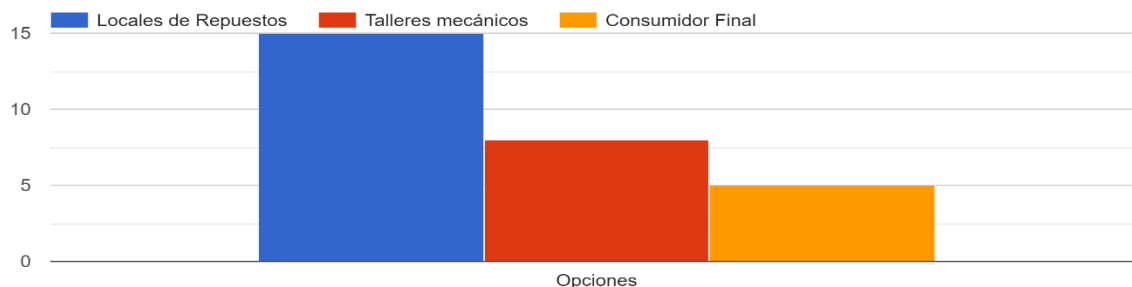


Fuente: elaboración propia

## ❖ Análisis de mercado y clientes

**Gráfico 15. Clientes**

5. ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa?



Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

En esta sección del cuestionario se identificó los clientes potenciales de la empresa, en primer lugar, seleccionaron los locales de repuestos a nivel nacional y talleres mecánicos como la segunda opción más votada. Lo que significa que la entidad debe realizar un estudio profundo de clientes potenciales para ampliar la cartera de clientes.

**Gráfico 16. Incremento de ventas**

6. ¿Qué métodos utiliza la empresa para incrementar sus ventas?



Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

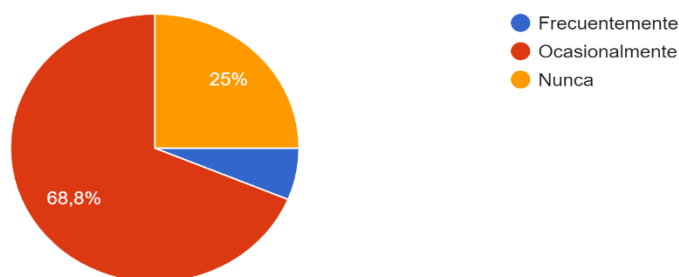
La empresa tiene como principal método para incrementar sus ventas, fijar promociones en los precios, otorgando descuentos en los productos y servicios, en

esta respuesta coincidieron la mayoría de encuestados. Un punto a favor que beneficia al proceso comercial. Otro método con un alto porcentaje en votos fue la publicidad que la empresa maneja, los participantes en su mayoría indicaron una respuesta positiva a esta opción. De igual manera, la tercera opción fue la innovación en productos, sin embargo, el número fue menor con tan solo 4 votos, como conclusión se necesita impulsar todos estos métodos para mantener una línea de marketing que impulse las ventas.

**Gráfico 17. Recolección de información**

7. ¿Se recolecta información de la opinión de los clientes, sobre los productos y servicios adquiridos?

16 respuestas



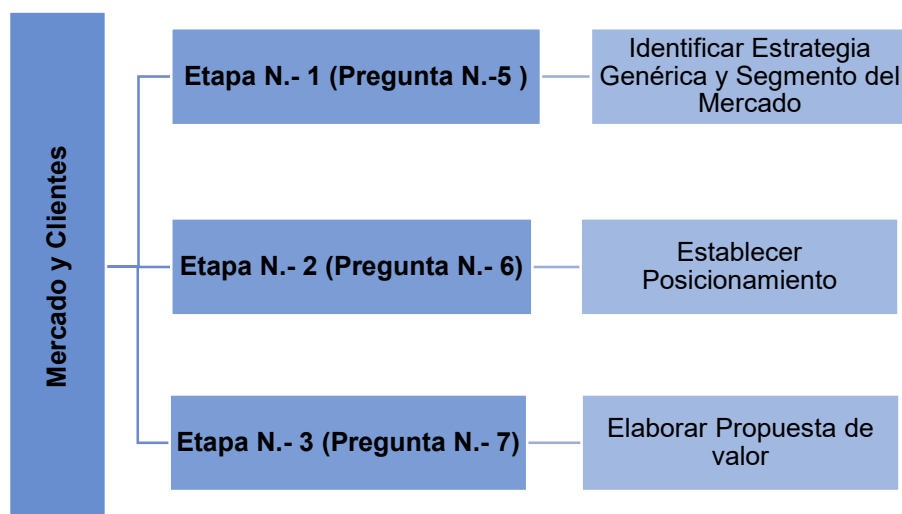
**Fuente:** elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

En la pregunta N.- 7 del cuestionario, los colaboradores eligieron las siguientes respuestas, con un 68.80% el criterio de los encuestados fue que la empresa ocasionalmente recolecta información de sus clientes sobre los productos y servicios que ellos adquirieron, el 25% opinaron que nunca lo hacen y tan solo el 6.20% dijeron que lo realizaban, estas respuestas dan la alerta para tener énfasis y seguimiento a los clientes y poder solventar sus necesidades.

Una vez que se analizó e interpreto las preguntas sobre el mercado y clientes, en el gráfico 18 se describe un resumen de los aspectos relevantes y etapas a seguir, para de esta manera destacar los segmentos claves a procesar:

**Gráfico 18. Aspectos importantes para considerar en área de mercado y clientes**



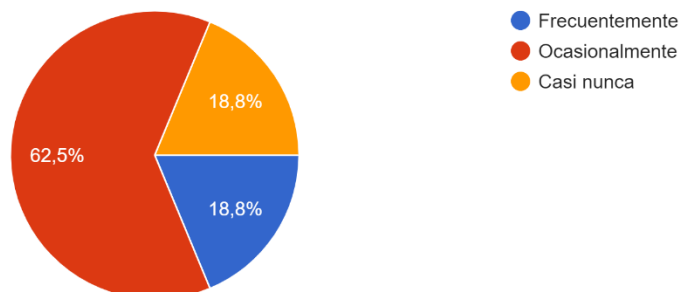
Fuente: elaboración propia

## ❖ Análisis de procesos internos

**Gráfico 19. Funciones**

8. ¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?

16 respuestas



Fuente: elaboración propia

## Análisis e interpretación

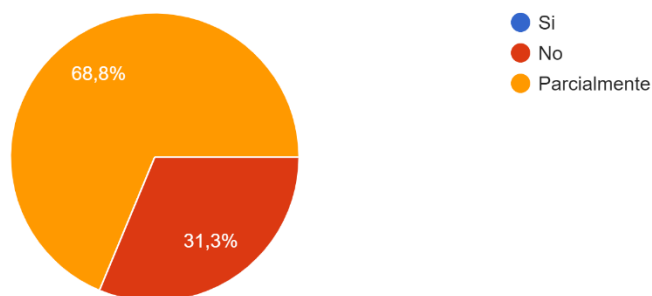
En la sección de Procesos Internos en la pregunta N.- 8, donde se evalúa si los recursos que los empleados mantienen son los necesarios para ejecutar las actividades, 10 de los encuestados contestaron que ocasionalmente son los suficientes, mientras que 3 restantes respondieron que si es suficiente y 3 personas respondieron que casi nunca tienen lo que necesitan. Con esta pregunta se

evidencia la falta de organización en los departamentos en la entidad, pues, solo algunos empleados tienen los recursos necesarios para realizar el trabajo.

**Gráfico 20. Distribución de área de trabajo**

9. ¿En su área de trabajo, se encuentra distribuido de manera correcta las actividades?

16 respuestas



**Fuente:** elaboración propia

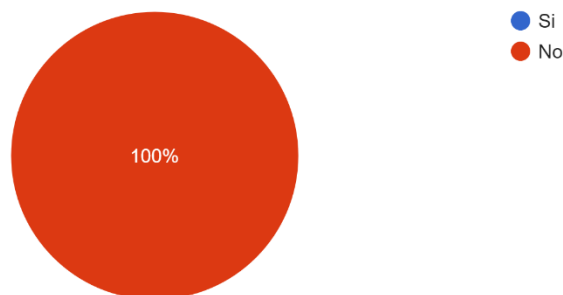
### **Análisis e interpretación**

En la pregunta N.- 9 del cuestionario, una vez analizada la respuesta se considera importante distribuir de manera técnica las actividades para cada departamento, se evidencia la necesidad de trabajar en esta reestructuración con las respuestas de 11 encuestados, que coincidieron que sus actividades se encuentran parcialmente distribuidas en sus procesos, mientras que la respuesta de 5 personas encuestadas fue negativa.

**Gráfico 21. Descriptivo de funciones**

10. ¿Posee el descriptivo de actividades, funciones y responsabilidades a su cargo?

16 respuestas

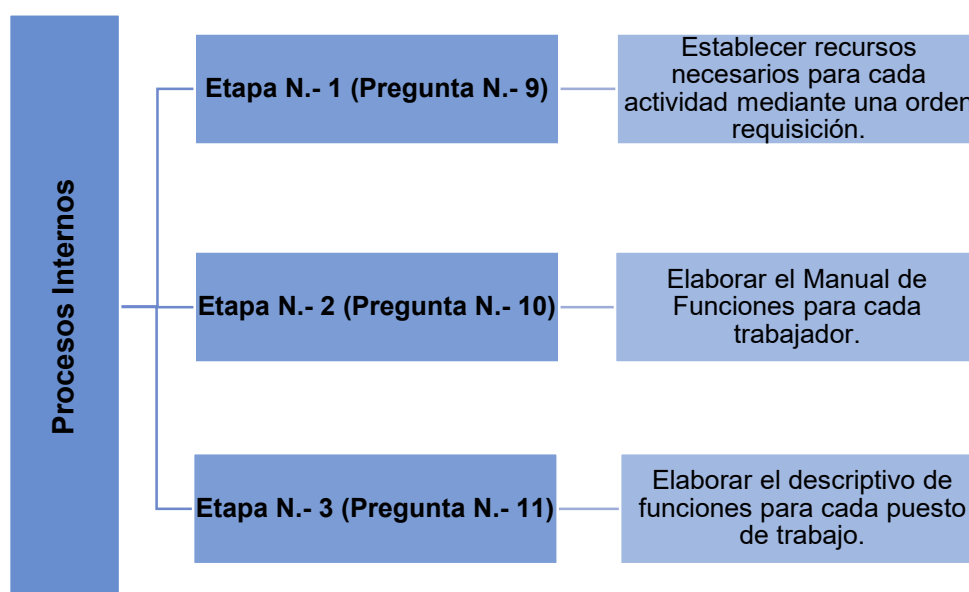


**Fuente:** elaboración propia

## Análisis e interpretación

Con respecto al descriptivo de funciones y actividades los encuestados, coincidieron en el 100% que no poseen un manual donde se establezca las funciones y responsabilidades. Al finalizar el análisis sobre la sección de procesos internos, se considera importante detallar los puntos claves de este proceso:

**Gráfico 22. Aspectos importantes que considerar en el área de procesos internos**



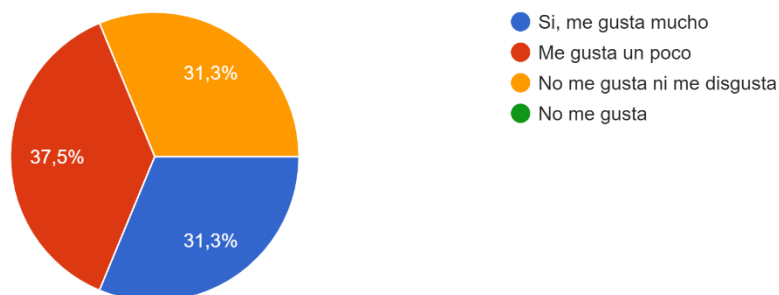
Fuente: elaboración propia

## ❖ Análisis de desarrollo y tecnología

**Gráfico 23. Conformidad**

11. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

16 respuestas



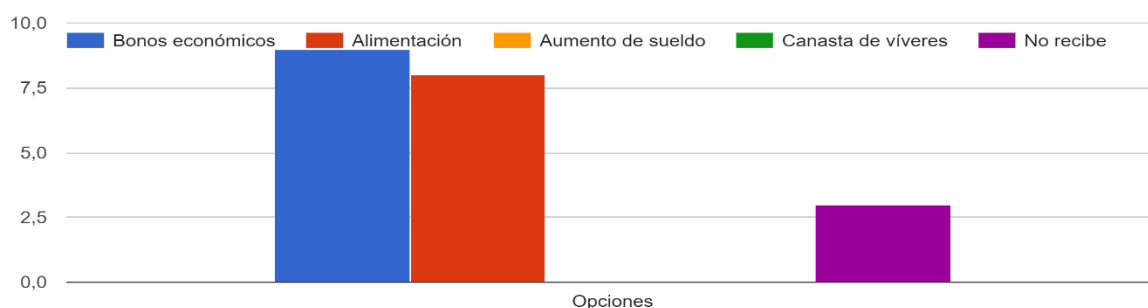
Fuente: elaboración propia

## Análisis e interpretación

Con respecto a esta sección, los encuestados dan a conocer mediante las respuestas que se sienten conformes con sus puestos de trabajo que desempeñan en la actualidad. Cabe recalcar que esto no significa que se podría realizar un seguimiento para mejorar las condiciones laborales.

**Gráfico 24. Premios**

12. ¿Qué estímulos recibe por parte de la empresa?



Fuente: elaboración propia

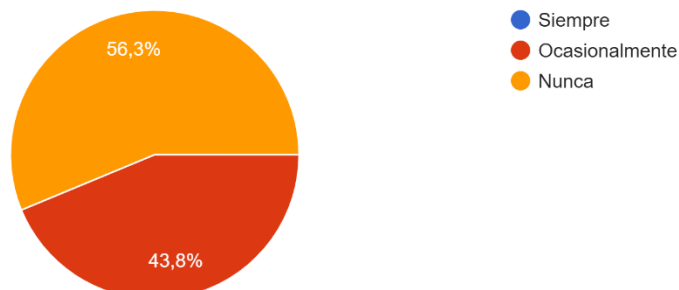
## Análisis e interpretación

El personal asegura en la pregunta N.- 12 que por parte de la empresa recibe bonos económicos y alimentación como premio por buen desempeño. Por otra parte, 3 personas encuestadas comentan que no han recibido nada. Esto es un llamado de atención para vigilar que es lo que sucede con el personal en su totalidad de la empresa y conocer por qué no consiguen los premios. También se recomienda ampliar las recompensas a los empleados.

**Gráfico 25. Capacitaciones**

13. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de empresa para realizar sus actividades?

16 respuestas



**Fuente:** elaboración propia

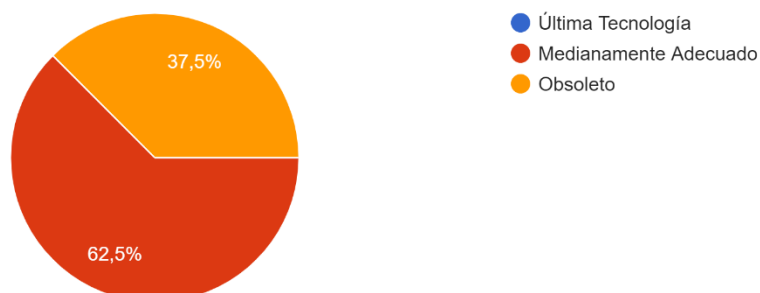
### Análisis e interpretación

La pregunta N.- 13 tiene como objetivo conocer si la empresa otorga las capacitaciones necesarias a los empleados para que realicen las funciones, los resultados arrojados son que 9 de las personas encuestadas nunca han recibido una inducción, mientras que, 7 personas comentaron que ocasionalmente tuvieron una breve explicación de sus actividades. La empresa debe realizar un programa de capacitaciones para los empleados, en donde, conste fechas y temas relacionados a las necesidades por departamento, cabe recalcar que el programa recomendado fortalecerá los conocimientos para que realicen de mejor manera las labores.

**Gráfico 26. Actualización de recursos**

14. ¿Califique el grado de actualización de los recursos tecnológicos que usted utiliza?

16 respuestas



**Fuente:** elaboración propia

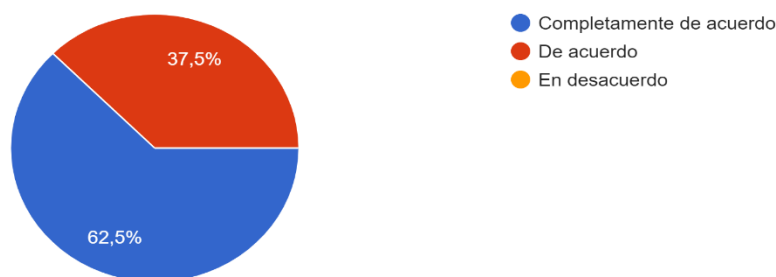
## Análisis e interpretación

Los recursos tecnológicos para cualquier negocio son de importancia alta, el interés de conocer cómo se actualiza la tecnología en la empresa se realizó en la pregunta N.- 14, con el 62.50% el personal manifestó que los recursos que manejan se encuentran en un estado medianamente adecuado, a diferencia del 37.50% que en su opinión comentaron que los recursos están obsoletos. Es necesario que se evalúe los recursos tecnológicos de cada proceso para brindar las correcciones necesarias y mejorar el sistema.

**Gráfico 27. Importancia de herramientas**

15. ¿Consideraría usted importante a las herramientas tecnológicas para la comercialización de los productos?

16 respuestas



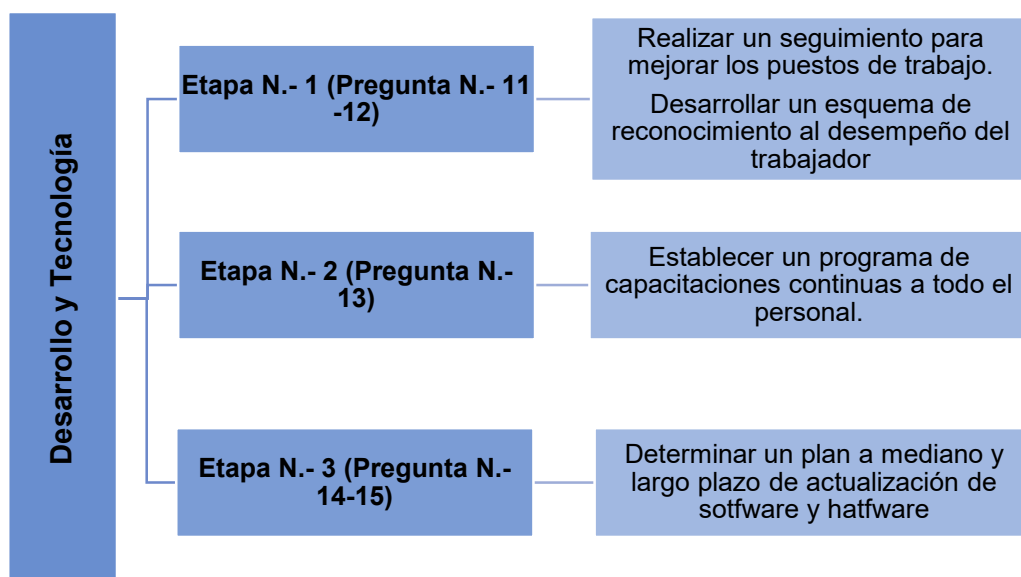
**Fuente:** elaboración propia

## Análisis e interpretación

Para el personal de la empresa es importante que las herramientas tecnológicas que utilizan sean las adecuadas, pues consideran que es importante para la distribución y comercialización de los productos, según datos recopilados en la pregunta N.-15 de la encuesta aplicada.

En el gráfico N.- 28 se detalla los parámetros claves a considerar para mejorar el área de desarrollo y tecnología, basados en las respuestas de los encuestados se puede observar que se debe realizar un seguimiento a los diferentes esquemas tecnológicos que posee la empresa:

**Gráfico 28. Aspectos importantes para considerar en el área de desarrollo y tecnología**



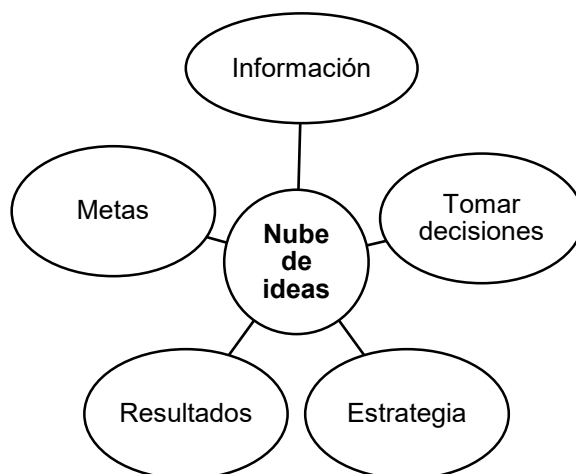
Fuente: elaboración propia

## Entrevistas

Otra técnica que es utilizada para recopilar datos es la entrevista que es una herramienta de naturaleza cualitativa, la cual, permite obtener datos de forma directa. Para el estudio propuesto se realizó la entrevista (Anexo 2) al Gerente General con los siguientes resultados:

### Análisis e interpretación de la entrevista

A partir de una nube de ideas según el gráfico N. 29 se realizó el siguiente análisis en donde, se escogió las 5 palabras relevantes de las respuestas de la entrevista:

**Gráfico 29. Nube de ideas**

**Fuente:** elaboración propia

Según el anexo N.- 2 los comentarios de la entrevista afirmaron que la empresa se encuentra en crecimiento, mantiene años importantes en el mercado y va a ascender sin duda alguna. El manejo administrativo y financiero necesita un plan que sea la guía para ejecutar y controlar todas sus actividades, según la pregunta N.- 1, este plan ayudará también a que los procesos que se ejecutan en la empresa sean eficientes y eficaces optimizando tiempo y dinero.

En la sección de lo financiero de la entrevista las respuestas apuntaron a que los análisis que se realizan son básicos y aportan a la toma de decisiones a corto plazo, lo que ha beneficiado en la resolución de circunstancias actuales. No obstante, las decisiones a largo plazo son claves para la permanencia y crecimiento de la empresa, con la pandemia del COVID-19 que fue una condición particular que y afecto a nivel mundial al tema financiero de forma directa, las empresas deben establecer un plan de acción que apoye a la toma de decisiones a futuro.

Los indicadores que se pueden desarrollar en el análisis de los Estados de Resultados son claves para crear estrategias a nivel general de la entidad, según la respuesta de la entrevista la carencia de la aplicación de indicadores es una debilidad y un punto para poner atención y rectificar la problemática en la toma de decisiones a largo plazo, sea sustentado de manera técnica y fundamentada con indicadores que guíen a una resolución de problemas precisas y adecuadas. Con la entrevista se ratificó que una Planificación Estratégica es un modelo, el cual, es el punto central para que las empresas desarrollen sus actividades comerciales o

de producción de forma adecuada con planes de acción que no solo apoyen el presente sino también resuelva conflictos en el futuro.

### **Revisión de archivos e informes**

En este punto se presenta, información interna y financiera de la empresa que respalda los diversos puntos de vista sobre la necesidad de un plan estratégico. En el análisis de ventas del año 2019 a julio de 2022 del Anexo N.- 3, es evidente el crecimiento de la empresa, siendo el año con mayores ventas en el 2019 con un total de \$3.042.088,95 en con comparación con los otros años. Hay que recalcar que las ventas incrementaban cada año, sin embargo, por la pandemia del COVID-19, sufrieron un descenso en un 55.10% en el año 2020, a partir de ese año la empresa no ha logrado recuperar un monto igual en ventas. La pandemia impactó con fuerza la venta de repuestos.

La dificultad que atravesó la organización en el periodo de COVID-19, fue no contar con un plan que ayude a mitigar de cierta manera, el fuerte impacto que produjo el virus a nivel mundial. La pandemia paralizó al mundo y la empresa no pudo vender sus productos y por ende perdió dinero. Cubrir sus obligaciones con los empleados e instituciones públicas fue casi imposible. En ese preciso momento trataron de aplicar y desarrollar un plan de contingencia y buscar la manera de comercializar de nuevo sus productos. El proceso tomo tiempo y su complejidad en el desarrollo fue evidente, puesto que, nadie estaba preparado para un evento como este.

La empresa importa sus productos de diferentes lugares del mundo como se observa en el Anexo N.- 4, el 71% de sus mercaderías son importadas, por ende, el principal problema fue tratar de adquirir producto para vender y mantener un *stock* prudente y cubrir la demanda. Gran parte de proveedores extranjeros mantenían cerradas sus plantas de producción y si producían eran cantidades mínimas y el producto comenzó a escasear. Como la empresa no contaba con mecanismo de mínimos y máximos en su inventario poco a poco se fue desabasteciendo, un problema que mantuvo por más de 8 meses que fue el periodo crítico de la pandemia.

Como referencia de la importancia de un plan estratégico, en el Informe de Control Interno emitido por el Auditor Anexo N.- 5 es visible en el Hallazgo N.- 2 la carencia de un plan estratégico, el grupo de Auditores enfatizan la necesidad y respaldan del porque la empresa debe realizar este proceso. En el mismo documento, existe el comentario de la administración, en donde, responden que van a evaluar la posibilidad de realizar un plan estratégico, sin embargo, a la fecha actual no se ha desarrollado dicho plan estratégico, por falta de tiempo y desconocimiento.

## **2.2. Caracterización de la empresa Jursaparts Cía. Ltda.**

### **Reseña Histórica**

Juan Romero y Saúl Romero, son dos hermanos oriundos de la ciudad de Píllaro de la provincia de Tungurahua, desde muy jóvenes y durante 15 años prestaron sus servicios de electromecánica automotriz en empresas de la localidad. Con la experiencia que adquirieron en el ámbito automotriz, tenían el sueño de aperturar su negocio propio, es así como el 12 de marzo de 1984 en la ciudad de Ambato abren por primera vez su taller con el nombre de “Electro Servicio Romero Hnos.” en la ciudad de Ambato, calle Camino el Rey y Floreana.

Motivados por crecer y prestar un mejor servicio, deciden viajar a capacitarse a los países de Colombia en 1988 y en 1990 viajan a Brasil, en donde, obtienen conocimientos innovadores, que, para esa época aún no se aplicaba en el país. Las técnicas aprendidas fueron puestas en práctica en su taller, de igual manera, empiezan a comprar sus primeros repuestos para vehículos.

En 1995, con el énfasis de ser importadores directos de repuestos, viajan a Brasil para aprender sobre la fabricación y distribución de productos automotrices. Para poder incrementar la venta de repuestos, obtienen un crédito y realizan su primera importación de bienes.

Es así, que con el apoyo de sus esposas en el área comercial abren oficialmente su almacén de venta de repuestos, para el año 2009, forman y constituyen la Empresa Jursaparts Cía. Ltda., como principal actividad la venta de repuestos para vehículos, la empresa ha crecido rápidamente, mantienen diversas líneas de

productos, al igual una línea exclusiva para el sector carroceros que en su momento fue el impulso principal para el ascenso de la compañía. En la actualidad, cuenta con una sucursal ubicada en la ciudad de Ambato, en la Av. Julio Jaramillo y Av. Los Chasquis y su matriz ubicado en el Camino el Rey y Floreana.

### **Marco estructural y operativo**

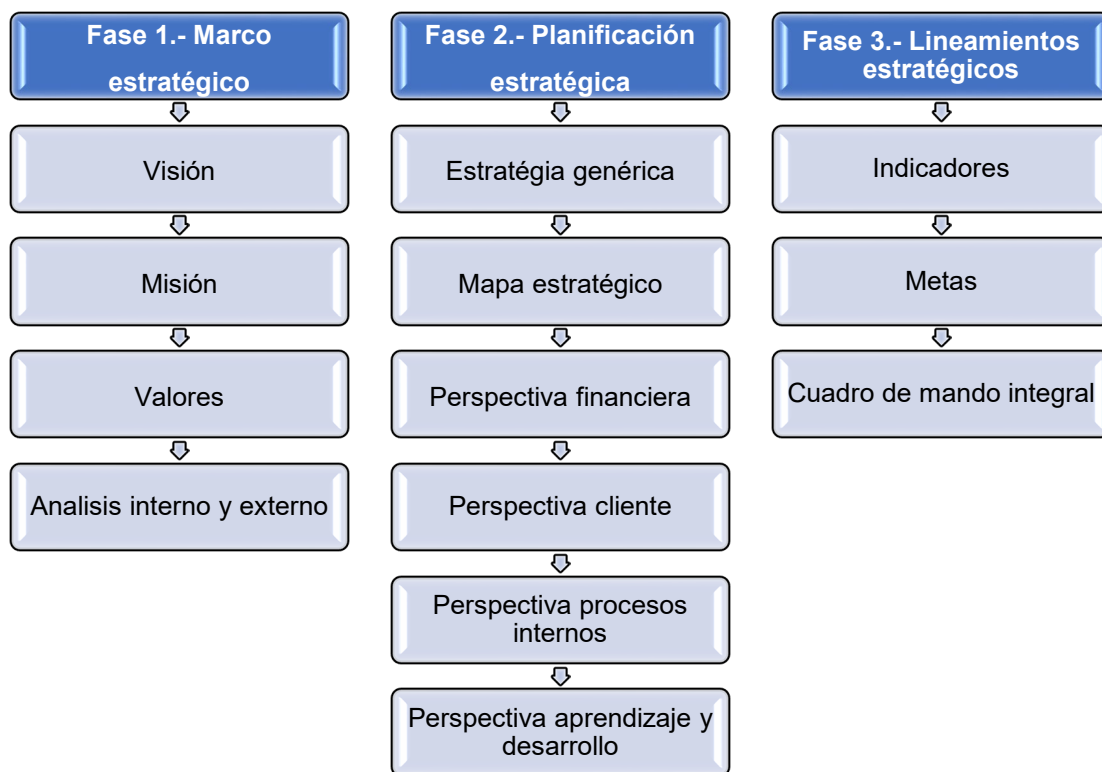
La estructura de la organización está conformada de la siguiente manera: 1.- Presidente, 2.- Gerente, 3.- Área Administrativa, 4.- Área Financiera, 6.- Área de Importaciones, 5.- Área Comercial, 7.- Área del Taller. El horario de atención de la entidad es de lunes a viernes desde las 08:00am a 18:00pm y los sábados desde las 8:30am a 13:00pm. La Gerencia de la empresa la preside por varios años el Sr. Saúl Romero, quien ha ocupado este cargo gracias a sus decisiones acertadas.

### **Segmento de productos**

La empresa ha desarrollado diferentes segmentos en su cartera de productos, el estudio y la investigación constante por parte de su equipo comercial y de importaciones ha logrado que se ofrezca un sin número de repuestos para todas las marcas de vehículos, a continuación, se detalla algunas de sus clases: abrazaderas, accesorio automóvil, aceites, aditivos varios, alternadores, arranques, automáticos, bandas, baterías, bendix, bobinas, bombas, bujías, carroceros, cables, carbones, faros.

### **2.3. Diseño del modelo de planificación estratégica para la empresa Jursaparts Cía. Ltda.**

Como punto de partida para el diseño del modelo es necesario plantear un camino a seguir, la ruta trazada se presenta a continuación:

**Gráfico 30. Ruta organizativa**

Fuente: elaboración propia

## Propuesta de Planificación Estratégica Año 2023-2026

### Fase 1.- Marco estratégico

#### Identidad y filosofía de la empresa Jursaparts Cía. Ltda.

El crecimiento de la empresa durante estos años se debe al esfuerzo y dedicación de sus propietarios y a la contribución de cada uno de sus empleados que laboran en cada departamento de la identidad. Los colaboradores mantienen lealtad con la empresa, ya que el 80% de empleados que laboran actualmente, trabajan desde que se fundó la organización, sus propietarios infunden estabilidad expresan sus ideales así:

#### Visión

Ser el mayor importador de productos y servicios automotrices del Ecuador, con tecnología actualizada y de punta que cuida a su vehículo.

**Misión**

Liderar el sector de productos automotrices, que demande el mercado a nivel nacional, y prestar un servicio técnico especializado en nuestros talleres.

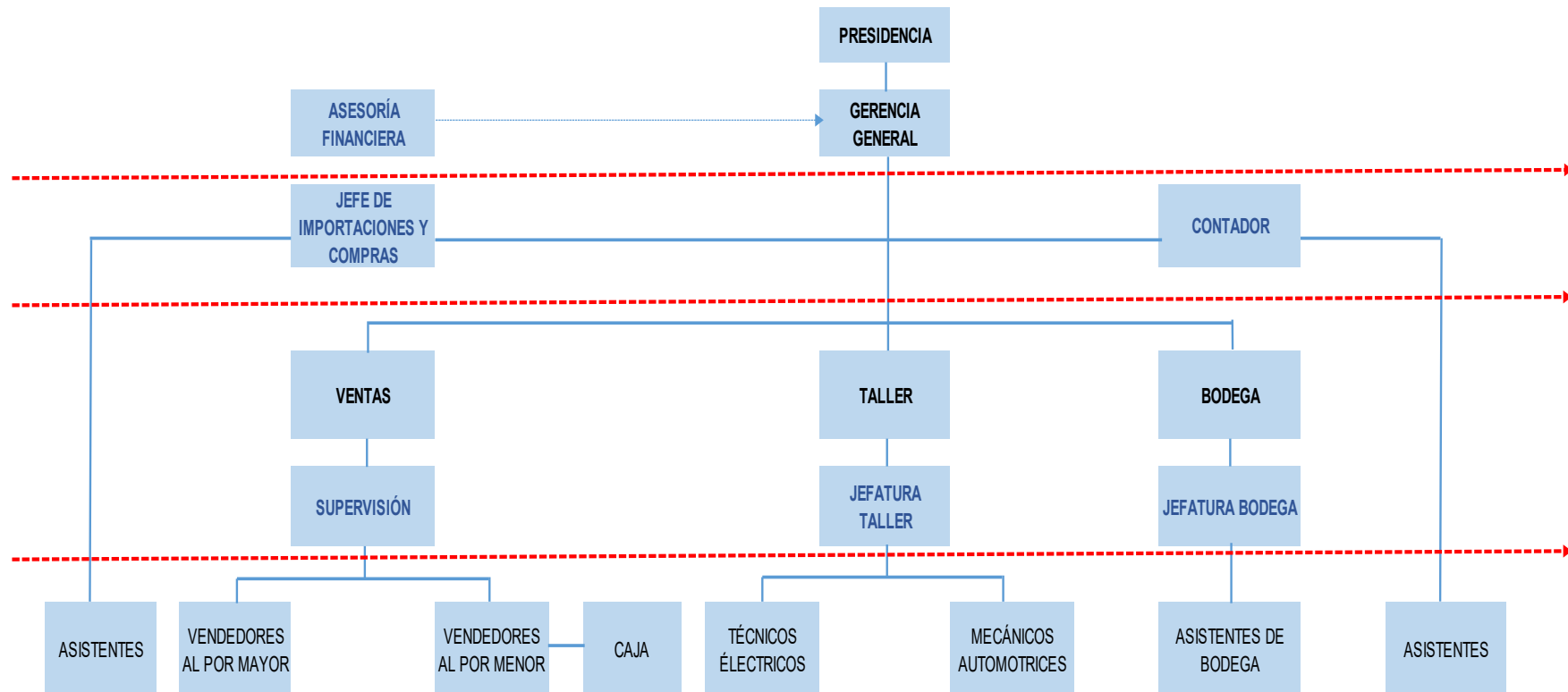
**Valores**

La empresa fomenta los siguientes valores, lo cuales, se ven reflejados en sus actividades diarias:

Lealtad, honestidad, respeto, disciplina, fortaleza, compromiso, trabajo en equipo, espíritu emprendedor.

**Organigrama empresarial:** se propone el organigrama empresarial en base a las áreas que actualmente la empresa mantiene y su división se basa en 3 niveles, con el propósito de manejar una organización acorde a las necesidades de las actividades otorgando simplicidad para su entendimiento:

**Gráfico 31. Organigrama**



**Fuente:** elaboración propia

## Análisis interno y externo FODA

El análisis interno y externo conocido como FODA, se enfoca en las fortalezas y debilidades internas revisadas con los accionistas de la empresa, tratando de identificar los puntos más sobresalientes y que puedan impactar de forma directa hacia la empresa, de igual manera, se identificó los puntos críticos a tratar. Mientras que las oportunidades y amenazas las plasmamos del entorno de competidores, la ciudad, provincial y el país, así como las decisiones gubernamentales que podrían afectar a la empresa.

**Tabla 9. Análisis interno y externo FODA**

<b>FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocida por su taller de 37 años de permanencia en el mercado</li> <li>2. Conocimiento técnico</li> <li>3. Ubicación privilegiada</li> <li>4. Precios competitivos en los productos</li> <li>5. Variedad de repuestos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferenciación por el servicio que brinda en su taller</li> <li>2. Convenios de servicios con empresas de la localidad</li> <li>3. Distribución de los repuestos a nivel nacional</li> <li>4. Nuevas marcas de repuestos</li> <li>5. Reconocimiento de clientes que recomiendan nuestros productos</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No mantiene planificación para ejecutar las actividades</li> <li>2. No existe políticas definidas claramente</li> <li>3. Comunicación interna deficiente</li> <li>4. Retraso en despacho de mercadería al por mayor</li> <li>5. Ausencia de metas en la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia agresiva</li> <li>2. Inestabilidad política</li> <li>3. Clientes con poca liquidez</li> <li>4. Crisis económica actual (COVID-19)</li> <li>5. Incremento de impuestos</li> </ol>

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 10. Matriz de confrontación FODA**

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN		FACTORES EXTERNOS											Σ	Total	
		OPORTUNIDADES					Σ	AMENAZAS							
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5			
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	3	2	0	3	2	10	1	0	1	1	0	3	13
		F2	3	3	2	2	1	11	3	0	1	1	2	7	18
		F3	1	1	2	1	2	7	3	1	0	2	1	7	14
		F4	1	1	2	3	2	9	3	2	3	2	3	13	22
		F5	2	1	3	2	3	11	3	2	2	3	3	13	24
	Σ		10	8	9	11	10		13	5	7	9	9		
	DEBILIDADES	D1	2	2	2	0	0	6	3	2	2	1	3	11	17
		D2	2	1	1	1	2	7	2	3	0	1	2	8	15
		D3	3	1	3	1	3	11	1	0	1	1	1	4	15
		D4	3	2	3	1	1	10	2	0	0	1	1	4	14
		D5	2	1	2	2	2	9	2	2	0	1	2	7	16
Σ		12	7	11	5	8		10	7	3	5	9			
Total		22	15	20	16	18		23	12	10	14	18			

Fuente: elaboración propia

En la tabla 10, se establece el nivel de relación, entre fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, es decir permite vincular la relación que existe unas con otras, para de esta forma, totalizar y analizar todos los valores arrojados. Con el propósito de obtener los resultados que se deberán aprovechar y por otra parte la manera de resolver los aspectos no favorables.

Para valorar la relación entre las variables se utilizó la siguiente estimación: relación alta:3, relación media:2, relación baja:1, relación nula:0.

Como resultado de la ponderación tenemos que aprovechar la F5 y la O1. Por otro lado, el resultado con mayor puntaje es D1 y A1, las cuales significa que son la debilidad y la amenaza fácil de neutralizar.

**Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos y externos FODA**

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Reconocida por su taller de 37 años de permanencia en el mercado</p> <p>Conocimiento técnico</p> <p>Ubicación privilegiada</p> <p>Precios competitivos en los productos</p> <p>Variedad de repuestos</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>No mantiene planificación para ejecutar las actividades</p> <p>No existe políticas definidas claramente</p> <p>Comunicación interna deficiente</p> <p>Retraso en despacho de mercadería al por mayor</p> <p>Ausencia de metas en la empresa</p>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>
<p>Diferenciación por el servicio que brinda en su taller</p> <p>Convenios de servicios con empresas de la localidad</p> <p>Distribución de los repuestos a nivel nacional</p> <p>Condiciones físicas para realizar los trabajos adecuados</p> <p>Reconocimiento de clientes que recomiendan nuestros productos</p>	<p>F2 Conocimiento técnico</p> <p>O1 Diferenciación por el servicio que brinda en su taller (F2O1)</p> <p>F4 Precios competitivos en los productos</p> <p>O3 Distribución de los repuestos a nivel nacional (F4O3)</p> <p>F5 Variedad de repuestos</p> <p>O5 Reconocimiento de clientes que recomiendan nuestros productos (F5O5)</p>	<p>D1 No mantiene planificación para ejecutar las actividades</p> <p>O4 Condiciones físicas para realizar los trabajos adecuados (D1O4)</p> <p>D5 Ausencia de metas en la empresa</p> <p>O5 Reconocimiento de clientes que recomiendan nuestros servicios y productos (D5O5)</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>Competencia agresiva</p> <p>Inestabilidad política</p> <p>Cientes con poca liquidez</p> <p>Crisis económica actual (COVID-19)</p> <p>Incremento de impuestos</p>	<p>F1 Reconocida por su taller de 37 años de permanencia en el mercado</p> <p>A1 Competencia agresiva (F1A1)</p> <p>F4 Precios competitivos en los productos</p> <p>A3 Clientes con poca liquidez (F4A3)</p>	<p>D2 No existe políticas definidas claramente</p> <p>A2 Inestabilidad política (D2A2)</p>

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla N.- 11 se determinó la matriz de la evaluación de los factores internos y externos, es decir, se desarrolló un análisis entre las fortalezas y oportunidades, en donde, se identificó la estrategia potencial de la empresa que es la diferenciación entre sus competidores según la evaluación entre los factores (F2O1, F4O3 y F5O5). De igual manera, con la valoración de las demás variables se estableció otras estrategias necesarias para cumplir con los objetivos.

## **Fase N.- 2 Plan estratégico**

### **Sección estratégica**

En esta fase se planteó las estrategias, que la empresa ha desarrollado con los años en el mercado, se plasmó en ideas concretas y diferenciando a que sección pertenece cada logro obtenido, en esta etapa participaron los propietarios al igual que el equipo comercial, con la información para necesaria y se definió así:

### **Estrategia genérica**

La estrategia genérica que aplica la empresa es la diferenciación, porque no solo ofertamos productos sino también ofrecemos el servicio de instalación, además ofrecemos variedad de marcas, de acuerdo, a las necesidades de cada consumidor. De esta manera incrementamos nuestros ingresos, construyendo un mayor margen de rentabilidad. Según el análisis de la matriz de evaluación de factores internos y externos (F2O1, F4O3 y F5O5).

### **Segmento de mercado**

El segmento son las personas que poseen un vehículo de marcas comerciales de gama media (Chevrolet, Kia, Toyota, Mazda, Mazda). Además, Jursaparts Cía. Ltda., se diferencia de la competencia innovando el mercado con su asesoría en reparación de toda clase de vehículo. Este análisis es basado según las ventas de repuestos que mayor salida tiene así, Chevrolet con el 25%, Kia mantiene el 21%, mientras que Toyota posee un 19%, le sigue Mazda con un 12%, Great Wall con el 8% y finalmente otras marcas representan el 15%.

## **Posicionamiento**

Jursaparts Cía. Ltda., se mantiene en el mercado desde hace más de 37 años, iniciaron con la prestación del servicio de taller eléctrico y después de un tiempo con la comercialización de repuestos, la popularidad que obtuvieron en la ciudad de Ambato se expandió a nivel nacional, es así como mantiene 7 vendedores recorriendo todo el país.

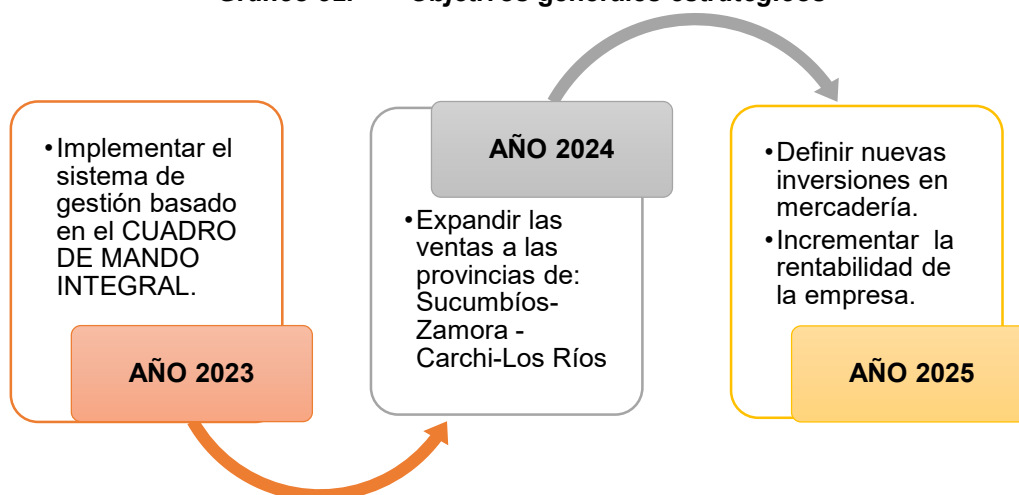
## **Propuesta de valor**

Implementación de equipos innovadores para un correcto diagnóstico de los repuestos adquiridos, para de esta manera, brindar a sus clientes seguridad del buen estado de los productos. Además de una atención personalizada basada en la conveniencia de los clientes, inclinándose siempre por la alternativa que más beneficie al usuario y no la que mayores ingresos genere, puesto que, el objetivo de los vendedores no es concretar una venta sino, ayudar a los consumidores a resolver los contratiempos e inconvenientes que presente su vehículo. Contribuyendo así en la mente de los clientes, la idea que no son vendedores de repuestos, sino la empresa que contactan cuando su automotor presenta problemas.

## **Planificación de objetivos generales estratégicos**

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa, se establece los objetivos generales estratégicos, los cuales, van acorde con la estrategia anteriormente planteada:

**Gráfico 32. Objetivos generales estratégicos**



**Fuente:** elaboración propia

Es muy importante en esta etapa, mantener un control del cumplimiento, para ello, la recomendación es plantear objetivos por año de trabajo, para que de esta forma exista evaluaciones periódicas y las decisiones que se generen sean oportunas. Así como se refleja en el gráfico N.- 32 los objetivos planteados para los años 2023, 2024 y 2025.

## Planificación de objetivos de estratégicos por perspectiva

**Tabla 12. Objetivos estratégicos por perspectiva**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Carencia de Flujo de Efectivo para cubrir pagos y adquisición de nueva mercadería, además dificulta la posibilidad de nuevas inversiones.	Establecer un plan de recuperación y manejo del efectivo para cubrir pagos y adquisición de mercadería.
PERSPECTIVA CLIENTES	
DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Inadecuada gestión en la selección, captación y retención del cliente.	Determinar un proceso que analice el perfil del cliente para poder seleccionar correctamente a quién se va a vender y crear un vínculo de fidelidad.
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	
DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
No existe procesos establecidos para las actividades de la empresa.	Definir las caracterizaciones de los procesos internos de la empresa, considerando la cadena de valor para optimizar el desempeño de los colaboradores y brindar excelencia al cliente externo.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	
DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
No realizan capacitaciones a los empleados. Los diferentes <i>softwares</i> y <i>Hardware</i> que utilizan en la empresa no se mantienen actualizado.	Implementar inducciones al personal nuevo, de igual manera, programar un plan de capacitaciones anuales para los empleados de la empresa. Planificar un cronograma de actualización de <i>softwares</i> y cambio de <i>Hardware</i> , para que los procesos mantengan mayor eficiencia.

**Fuente:** elaboración propia

Los objetivos propuestos por cada perspectiva buscan apalancar y ser la base para el cumplimiento de los objetivos generales estratégicos. Como se observa en la tabla N.-12, cada perspectiva detalla un objetivo, con el propósito de ser la guía para los objetivos, es por ello, la vinculación directa uno con otro.

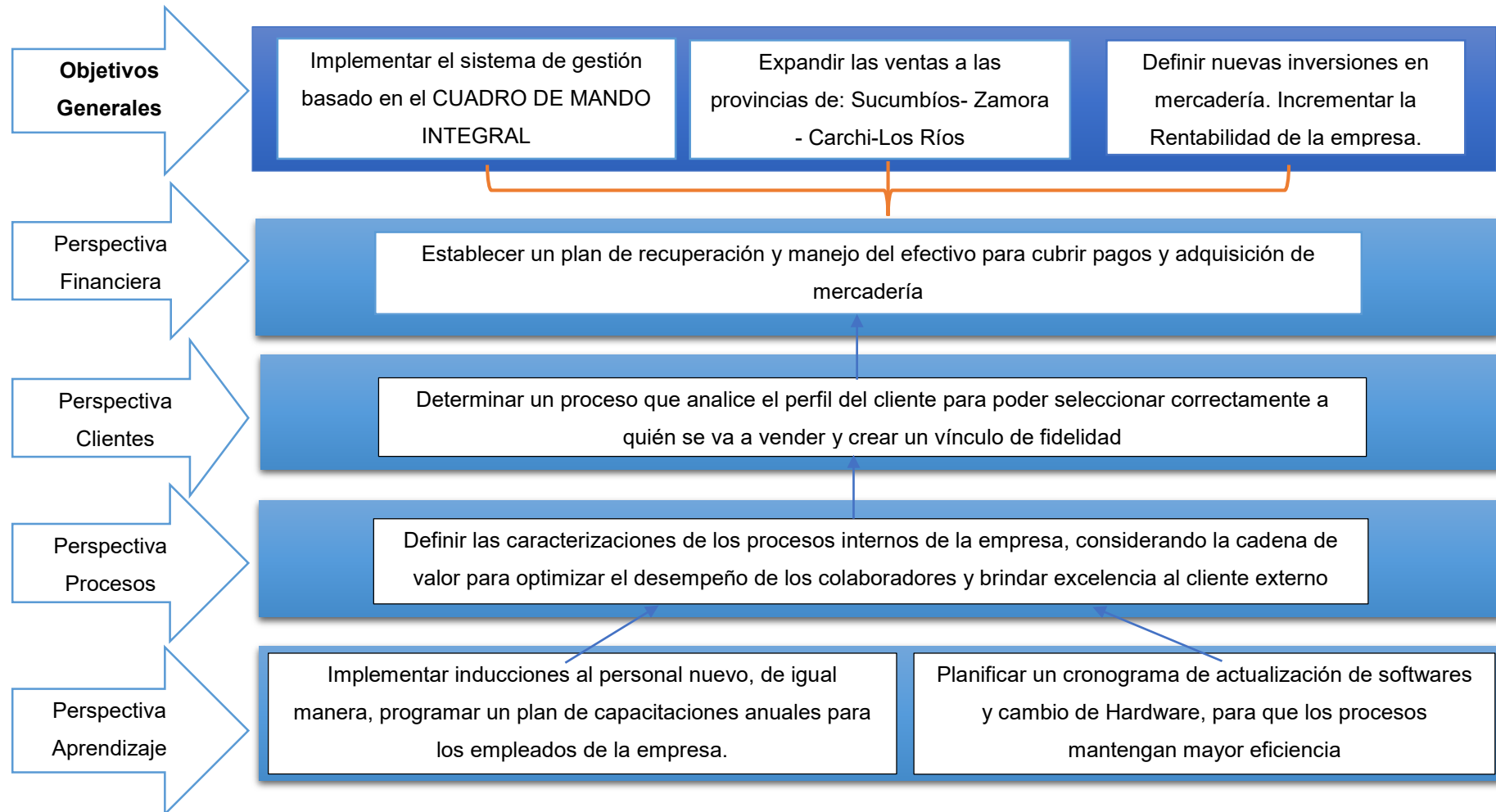
Cabe señalar que los objetivos que se propone son en base al diagnóstico que realizado en la empresa. Los objetivos específicos por perspectiva son el enfoque necesario para una visión precisa y clara de lo que la organización debe ejecutar

para lograr sus objetivos generales. La alineación que pretende lograr por cada perspectiva es que las metas que se cumplan por periodo fortalezcan la estrategia.

### **Mapa estratégico**

En el mapa estratégico se plasma de forma visual y estructurada los elementos claves para el cumplimiento de la estrategia de la empresa. Se pretende aclarar el panorama de la interrelación entre la estrategia y los objetivos. El diagrama muestra las relaciones causales entre los objetivos estratégicos en diferentes áreas, como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. El propósito de elaborar el mapa estratégico es comunicar de manera clara y concisa cómo los distintos aspectos de la estrategia se relacionan entre sí para lograr los objetivos finales de la organización.

Gráfico 33. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

### Fase N.- 3 Lineamientos estratégicos

#### Planificación de metas e indicadores

Según los objetivos planteados se propone las estrategias, metas e indicadores.

**Tabla 13. Planificación de metas e indicadores**

PERSPECTIVA FINANCIERA			
LÍNEA DE ACCIÓN	META	INDICADOR	RESPONSABLE
* Proponer periodos de recuperación de Cartera. * Negociar planes de pago con proveedores Nacionales y Extranjeros, además de descuentos.	15% de Incremento en el Flujo de Efectivo Responsable: Contador y Jefe de Importaciones	* % de Recuperación de Cartera semanal/Total de Cartera * % de Pagos realizados mensual/Total Saldo de Pago a Proveedores * Saldo inicial Efectivo+ Entradas de efectivo-Salidas de efectivo	Contador
PERSPECTIVA CLIENTES			
LÍNEA DE ACCIÓN	META	INDICADOR	RESPONSABLE
* Categorizar a los clientes. * Las 3 primeras facturas de venta los pagos deben ser al contado. * Promociones y descuentos a los clientes que cumplan con el monto de venta en el mes.	* Aperturar cartera de clientes cada mes, como mínimo 2 nuevos clientes TIPO A. * Realizar 1 factura de venta como mínimo al mes a los clientes antiguos.	* % de clientes nuevos del mes/Total de Cartera de Clientes *%Ventas totales de Clientes *% de reclamos de clientes Tiempo de despacho	Supervisor de Ventas
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO			
LÍNEA DE ACCIÓN	META	INDICADOR	RESPONSABLE
* Levantar los procesos por actividad: 1.- Esenciales 2.- De soporte 3.- De gestión	* Minimizar los tiempos en los procesos de las actividades. * Disminuir un 20% en devoluciones de mercadería por mal despacho.	* Capacidad de producción por empleado * Cantidad de devoluciones/Total Ventas * Cantidad de garantías entregadas	Cada jefatura de área.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO			
LÍNEA DE ACCIÓN	META	INDICADOR	RESPONSABLE

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitar a todos los colaboradores de la empresa sobre el nuevo sistema a implementarse. (CUADRO DE MANDO INTEGRAL).</li> <li>* Consolidar un esquema de beneficios a los trabajadores por su desempeño laboral. <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollar con el equipo de TI (PERSONAL EXTERNO) reportes y aplicaciones que minimicen tiempos de ejecución.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar 4 capacitaciones anuales para empleados.</li> <li>* Actualizar el software una vez al año. Dar mantenimiento al equipo de la empresa 2 veces al año como mínimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Encuestas de satisfacción del empleado</li> <li>* Inducciones al Personal</li> <li>* Revisión de Manual de Funciones</li> <li>* Flujogramas de Actividades</li> <li>*Cronograma de mantenimiento y actualización</li> </ul>	Gerencia
---	---	--	----------

**Fuente:** elaboración propia

La planificación de metas e indicadores que se propone en la tabla 13, ayuda a la organización a definir los lineamientos para los objetivos a largo plazo y a establecer indicadores que permitan medir el progreso hacia la consecución de esas metas. Esta planificación es esencial para garantizar un enfoque claro y medible en la búsqueda de logros significativos.

Para definir las metas se recomienda plazos y fechas límites para la ejecución, con esto se espera un mayor control. Los indicadores que se propone son cuantificables y relevantes vinculados de manera directa con las metas que sirven como puntos de referencia para evaluar el éxito.

### Cuadro de mando integral

En el cuadro de mando integral se incorpora los objetivos de cada perspectiva con los respectivos indicadores, el propósito es alinear todos los niveles y funciones de la organización con la estrategia global. Para garantizar que todos comprendan su contribución a los objetivos estratégicos y trabajen en consecuencia.

**Tabla 14. Cuadro de mando integral**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
	INDICADORES DE EFECTO			INDUCTORES DE ACTUACIÓN		
	INDICADOR	% OBJ.	% REAL	INDICADOR	% OBJ.	% REAL
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>						
Establecer un plan de recuperación y manejo del efectivo para cubrir pagos y adquisición de mercadería.	*Saldo inicial Efectivo+ Entradas de efectivo-Salidas de efectivo * % de Recuperación de Cartera semanal/Total de Cartera *% de Pagos realizados mensual/Total Saldo de Pago a Proveedores	54%	39%	Incremento en cobros de recuperación de Cartera.	56%	41%
				Ampliación de periodos de pago con proveedores Extranjeros.	50%	27%
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>						
Determinar un proceso que analice el perfil del cliente para poder seleccionar correctamente a quién se va a vender y crear un vínculo de fidelidad.	* % de clientes nuevos del mes/Total de Cartera de Clientes	18%	3%	N.- de clientes que cumplan el perfil de crédito objetivo. Categorizar a los clientes.	3	1
	*%Ventas totales de Clientes	94%	86%	*Promociones y descuentos a los clientes que cumplan con el monto de venta en el mes. * Las 3 primeras facturas de venta los pagos deben ser al contado.	5 3	0 0
	*% de reclamos de clientes Tiempo de despacho	5%	11%	N.- de quejas recibidas en el mes	7	15

<b>PERSPECTIVA PROCESO INTERNO</b>						
Definir las caracterizaciones de los procesos internos de la empresa, considerando la cadena de valor para optimizar el desempeño de los colaboradores y brindar excelencia al cliente externo.	Capacidad de producción por empleado	80%	70%	Levantar los procesos por actividad: Esenciales, De soporte, De gestión	50%	0%
				Tiempo promedio para preparar los pedidos	10 a 20 min	15 a 30 min
	Cantidad de devoluciones/Total Ventas	1%	3%	N.- de Notas de Crédito emitidas al mes por devoluciones	72	90
	Cantidad de garantías entregadas anual	146	182	N.- de Ordenes de Garantías emitidas al mes	12	15
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>						
Implementar inducciones al personal nuevo, de igual manera, programar un plan de capacitaciones anuales para los empleados de la empresa.	* Encuestas de satisfacción del empleado * % de Inducciones al Personal	80%	0%	N.- de encuestas realizadas al personal  N.- de horas de capacitación al personal	45 personas  40 h.	15 personas  10 h.
Planificar un cronograma de actualización de softwares y cambio de Hardware, para que los procesos mantengan mayor eficiencia.	% del avance del proyecto de mantenimiento y actualización	60%	30%	N.- de actualizaciones que se realizó a programa contable-financiero  N.- de actualizaciones que se realizó a programa del taller  N.- de equipos de cómputo que ha recibido mantenimiento	1 anual  1 anual  15	1 anual  0 anual  8

Fuente: elaboración propia

## Procesos operativos

### Cadena de valor de la empresa

La cadena de valor que se propone para la empresa en estudio se realizó con un levantamiento de las actividades que en la actualidad procesan las diferentes áreas, se priorizo las actividades primarias guiadas a la satisfacción del cliente interno y externo. Para las actividades de apoyo se procuró revisar los beneficios que tendría la empresa a ser realizada por personal externo, bajo estos parámetros se realizó lo siguiente:

**Gráfico 34. Cadena de valor**



Fuente: elaboración propia

### Proceso de caracterización

Para el proceso de caracterización de la empresa se aplicó el ciclo de PHVA se consideró este método para mejorar los procesos de las actividades, pues, este ciclo es interactivo y estratégico que busca la mejora continua y ejecuta los procesos de manera simple y reiterado. Lo que se espera obtener con este enfoque, es un cambio a lo tradicional y lo que se ha aplicado, para solucionar problemas y optimizar tiempo en las actividades.

El ciclo para el desarrollo de las caracterizaciones de la empresa empieza en 4 pasos:

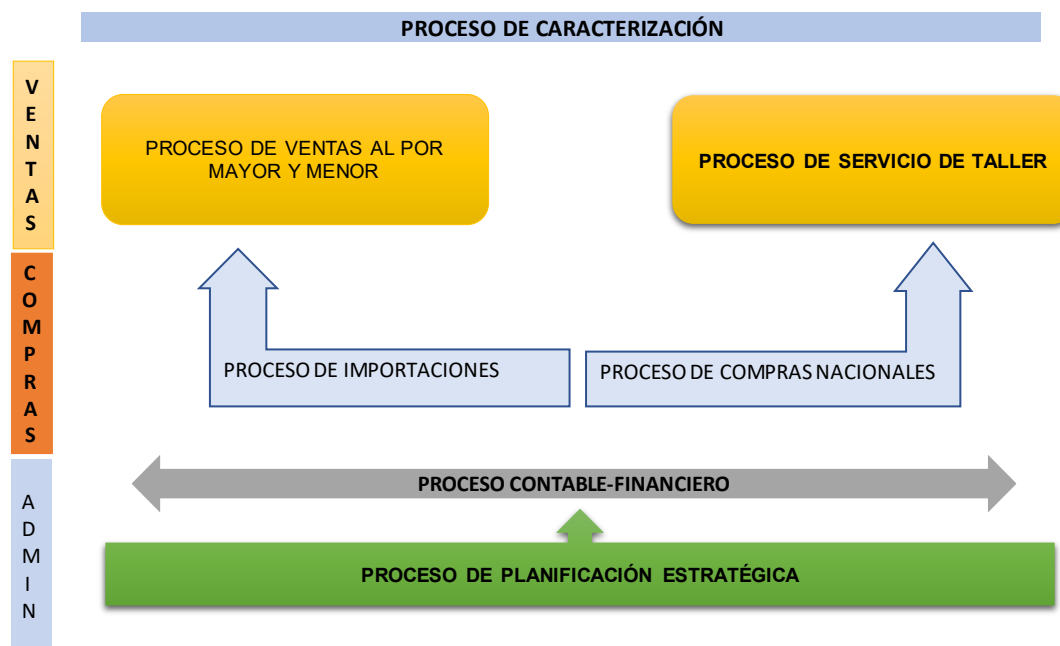
**1.- Planear:** diagnóstico actual de la empresa, se realizó un análisis previo y se estableció una nueva planificación con objetivos claros a ser cumplidos. Este paso es importante donde se destaca un plan de acción.

**2.- Hacer:** en esta fase se propone poner a prueba el plan de acción antes definido en la etapa de planear, los cambios que se realice serán constantes, de acuerdo con las necesidades por cada proceso a ejecutar, el cual, debe estar sujeto a control. Los cambios que generen no afectarán a otros procesos, tampoco a factores externos.

**3.- Verificar:** una vez que se completó el plan, se debe comprobar su funcionamiento para revisar su eficiencia. Se analizará la recopilación de la información para comparar los objetivos propuestos y reconocer si existió cambios que afectaron el proceso. En esta etapa se evalúa el éxito de la aplicación.


**4.- Actuar:** en la última fase se propone un plan de mejora continua, el cambio se puede producir en cualquier etapa y repetir el ciclo con los cambios necesarios. A continuación, se formula el proceso de caracterización propuesto para la empresa en análisis, se estableció 6 procesos detallados en el gráfico N.-35:

**Gráfico 35. Proceso de caracterización**



Fuente: elaboración propia

**Tabla 15. Caracterización de proceso de ventas al por mayor y menor**

CARACTERIZACIÓN N.- 1				
	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR</b>		Código: <u>PROCESO-01</u>	
			Fecha Elaboración: 10/10/2022	
			Versión del formato: <u>01</u>	
			Formato aprobado por: Arcos, Jenny	
<b>PROCESO</b>	Ventas al por mayor y menor	<b>Dueño del Proceso</b>	<u>SUPERVISOR DE VENTAS</u>	
<b>OBJETIVO:</b>	Distribuir los repuestos a nivel nacional garantizando el envío a todos sus clientes, con el propósito de conservar e incrementar la cartera, además de realizar la cobranza al día.			
<b>ALCANCE:</b>	<b>Desde</b> la venta al consumidor final y al por mayor <b>Hasta</b> la entrega y cobro de las ventas.			
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>				
<p><b>PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR</b> Proyección Anual de Ventas al por Mayor en Formato F04.</p> <p><b>PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR</b> Proyección Anual de Ventas al por Menor en Formato F04.</p>	<p><b>PLANEAR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la Proyección Anual de Ventas.</li> <li>2. Revisar Ventas del Año anterior.</li> <li>3. Establecer presupuestos de ventas al por mayor y menor.</li> </ol>	<p><b>GERENCIA</b> Presupuesto Anual en Formato F02.</p> <p><b>SUPERVISOR DE VENTAS</b> Aprueba el pedido al por mayor.</p> <p><b>VENDEDOR AL POR MENOR</b> Despacha producto</p> <p><b>CAJERA</b> Cobra la factura de venta al por menor</p>	<b>SALIDAS Y CLIENTES</b>	
<p><b>-PROCESO DE AL POR MAYOR</b> Vendedor envía Pedidos de clientes Formato PC01</p> <p><b>-PROCESO DE VENTA AL POR MENOR</b> Pedido en Almacén de forma Presencial.</p>	<p><b>HACER</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cliente realiza pedido.</li> <li>2. Revisar stock y disponibilidad de repuestos.</li> <li>3. Al por menor despachan el producto de manera directa.</li> <li>4. Al por menor emiten la factura y realizan el cobro.</li> <li>5. Al por mayor revisan al cliente autorizan despacho.</li> <li>6. Al por mayor envían pedido a bodega para el despacho.</li> </ol>	<p><b>CONTABILIDAD</b> Factura de Venta al contado y crédito Formato FA01. Recibos de Cobro RC01. Retenciones de Clientes.</p> <p><b>BODEGA</b> Guía de Remisión GR01.</p> <p><b>GERENCIA Y SUPERVISOR DE VENTAS</b> Planificación Estratégica</p>		
<p><b>BODEGA</b> Factura de Venta Formato FA01</p> <p><b>VENDEDOR DE MOSTRADOR</b> Factura de Venta Formato FA01</p>	<p><b>VERIFICA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar la Factura con el pedido al por mayor y menor.</li> <li>2. Preparar el pedido para el envío al por mayor.</li> <li>3. Entrega de pedido al transporte correspondiente en ventas al por mayor.</li> <li>4. Dar seguimiento del envío de la mercadería y confirmar con el cliente el recibido.</li> <li>5. Ingreso y contabilización de la factura de venta, cobro y retenciones.</li> </ol>			
<p><b>MEJORA CONTINUA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos aprobados para la mejora continua</li> </ul>	<p><b>ACTUAR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el proceso de las ventas para realizar la mejora continua.</li> <li>2. Revisión de cartera de clientes para realizar un proceso de cobro efectivo.</li> <li>3. Preveer de mercadería necesaria para su despacho.</li> <li>4. Mantener a los clientes antiguos y apertura nuevos clientes.</li> </ol>			
<b>MÉTODOS</b>		<b>RECURSOS</b>		
Los métodos del proceso, están definidos en Procesos, políticas, procedimientos, instructivos, etc.; aprobados en el Software del SIGI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Informático</li> <li>• Máquinas, Equipos y herramientas del proceso</li> <li>• El Recurso Humano pertinente al proceso</li> </ul>		
<b>PROVEEDORES</b>		<b>CONTROLES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento De Importaciones</li> <li>2. Departamento Comercial</li> <li>3. Departamento De Contabilidad/Financiero</li> <li>4. Área Administrativa (Bodega)</li> <li>5. Gerencia</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>MS: Informe semanal del seguimiento de ventas.</li> <li>MS: Informe mensual de ventas.</li> <li>MS: Informe semanal de pedidos realizados.</li> <li>Indicador: Nivel Gerencial= Total de ventas concretadas / Total de ventas presupuestadas</li> <li>Indicador: Nivel de Servicio= Total de pedidos confirmados completos/Total pedidos realizados</li> </ol>		
Elaborado: <u>Jenny Arcos</u>	Revisado:	Aprobado:	Fecha: <u>10/10/2022</u> Rev: <u>1</u>	

Fuente: elaboración propia

**Tabla 16. Descripción de proceso de ventas**

ANEXOS				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO				
	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
ACTIVIDADES DEL PROCESO	Planificar la Proyección Anual de Ventas	Cliente realiza pedido.	Verificar la Factura con el pedido al por mayor y menor	Analizar el proceso de las ventas para realizar la mejora continua.
	Revisar ventas del año anterior	Revisar stock y disponibilidad de repuestos.	Preparar el pedido para el envío al por mayor.	Revisión de cartera de clientes para realizar un proceso de cobro efectivo.
	Establecer presupuestos de ventas al por mayor y menor.	Al por menor despachan el producto de manera directa.	Entrega de pedido al transporte correspondiente en ventas al por mayor.	Preveer de mercadería necesaria para su despacho.
		Al por menor emiten la factura y realizan el cobro.	Dar seguimiento del envío de la mercadería y confirmar con el cliente el recibido.	Mantener a los clientes antiguos y aperturar nuevos clientes.
		Al por mayor revisan al cliente autorizan despacho.	Ingreso y contabilización de la factura de venta, cobro y retenciones	
		Al por mayor envían pedido a bodega para el despacho		

PROYECCIÓN DE VENTAS		ENTREGA DE PRODUCTOS A CLIENTES
----------------------	--	---------------------------------

ÁREAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO	FINANCIERO	VENTAS	VENTAS	CONTABILIDAD
		VENTAS	BODEGA	COMPRAS
		CONTABILIDAD		GERENCIA

**SUPERVISOR DE VENTAS**

**PERFIL BÁSICO DE COMPETENCIAS DEL DUEÑO DEL PROCESO**

**COMPETENCIAS DURAS**

- Estudios en Tercer o Cuarto nivel en:
  - Ing. Comercial
  - Marketing, Administración de Empresas, o afines.
- Suficiencia en Inglés
- Manejo de Paquete Office
- Dominio en atención a clientes
- Establecer metas y objetivos

**COMPETENCIAS BLANDAS**

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Capacidad para relacionarse
- Planeación y organización
- Criterio analítico
- Responsabilidad
- Confidencialidad en la información
- Trabajo en equipo
- Comunicación Oral y escrita
- Planificación los presupuestos de venta

Fuente: elaboración propia

**Tabla 17. Indicadores del proceso de ventas**

**INDICADORES**

NOMBRE INDICADOR	ABREVIACIÓN	FÓRMULA (FORMA DE CÁLCULO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE DE OBTENER	RESPONSABLE DE GESTIONAR
VENTAS	IND VENT	Total de ventas concretadas / Total de ventas presupuestadas	Mensual (al cierre del mes)	Porcentaje	*Sistema Contable Microplus-Módulo de Ventas *Excel	Asistente de Ventas	Jefe de Ventas

	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN
IND VENT	86%	94%	0,06

AÑO	VENTAS			
2017	\$ 2.516.065,45	\$ 2.798.013,38	(=)	86
2018	\$ 2.798.013,38	\$ 2.407.284,69		
2019	\$ 2.697.579,95			
2022	\$ 2.407.284,69	\$ 2.604.735,87	(=)	8
PROMEDIO DE VENTAS	\$ 2.604.735,87	\$ 2.407.284,69		


NOMBRE INDICADOR	ABREVIACIÓN	FÓRMULA (FORMA DE CÁLCULO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE DE OBTENER	RESPONSABLE DE GESTIONAR
PEDIDOS	IND PEDIC	Total de pedidos despachados / Total de pedidos realizados	Semanal (cada lunes)	Porcentaje	*Sistema Contable Microplus *Pedidos entregadas de clientes	Asistente de Ventas	Jefe de Ventas

	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN
IND PEDIC	79%	93%	0,10

AÑO	PEDIDOS			
2017	5016	5340,00	(=)	79
2018	5340	4200,00		
2019	5112			
2022	4200	4917,00	(=)	15
PROMEDIO DE PEDIDOS	4917	4200,00		

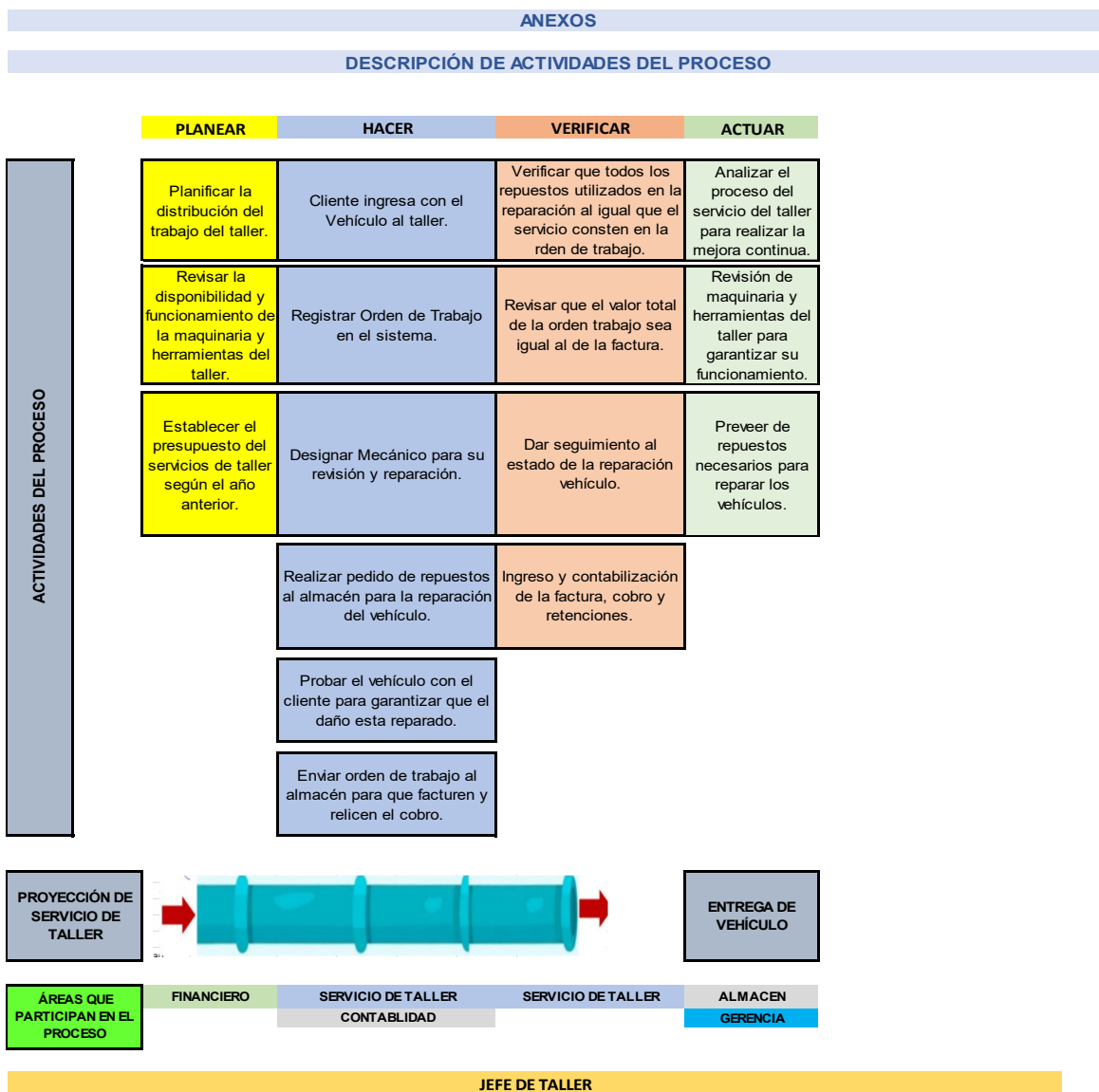
Fuente: elaboración propia

**Tabla 18. Caracterización de proceso de servicio de taller**

CARACTERIZACIÓN N.- 2				
		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE SERVICIO DE TALLER</b>		
		Código: <u>PROCESO-02</u>		
		Fecha Elaboración: 03/11/2022		
		Versión del formato: <u>01</u>		
		Formato aprobado por: Arcos, Jenny		
<b>PROCESO</b>	Prestación de Servicio de Taller	<b>Dueño del Proceso</b>	<u>JEFE DE TALLER</u>	
<b>OBJETIVO:</b>	Prestar el servicio de reparación de vehículos de forma oportuna y personalizada con el propósito de garantizar la reparación utilizando repuestos de calidad que cuide los vehículos.			
<b>ALCANCE:</b>	Desde la entrega del vehículo en el taller para su reparación <b>Hasta</b> la entrega del vehículo a su propietario.			
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>				
<b>PROCESO DE SERVICIO DE TALLER</b> -Distribución de Trabajo Diario de Personal de Taller en Formato DT 01.	<b>PLANEAR</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la distribución del trabajo del taller.</li> <li>2. Revisar la disponibilidad y funcionamiento de la maquinaria y herramientas del taller.</li> <li>3. Establecer el presupuesto del servicios de taller según el año anterior.</li> </ol>	<b>GERENCIA</b> Presupuesto Anual en Formato F02. Planificación Trabajo de Taller en Formato PT01	SALIDAS Y CLIENTES	
<b>-SUPERVISOR DE ORDENES DE TRABAJO</b> Ingreso de Vehículo al Taller Orden de Trabajo en Formato OT 01.	<b>HACER</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cliente ingresa con el Vehículo al taller.</li> <li>2. Registrar Orden de Trabajo en el sistema.</li> <li>3. Designar Mecánico para su revisión y reparación.</li> <li>4. Realizar pedido de repuestos al almacén para la reparación del vehículo.</li> <li>5. Probar el vehículo con el cliente para garantizar que el daño esta reparado.</li> <li>6. Enviar orden de trabajo al almacén para que facturen y relicen el cobro.</li> </ol>	<b>JEFE DE TALLER</b> Asignar el Mecánico para el trabajo. Aprueba la finalización de la Orden de trabajo.  <b>CAJERA</b> Emite factura y realiza el cobro.		
<b>-SUPERVISOR DE ORDENES DE TRABAJO</b> Orden de Trabajo en Formato OT 01  <b>VENDEDOR DE MOSTRADOR</b> Factura de Venta Formato FA01	<b>VERIFICAR</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que todos los repuestos utilizados en la reparación al igual que el servicio consten en la orden de trabajo.</li> <li>2. Revisar que el valor total de la orden trabajo sea igual al de la factura.</li> <li>3. Dar seguimiento al estado de la reparación vehículo.</li> <li>4. Ingreso y contabilización de la factura, cobro y retenciones.</li> </ol>	<b>JEFE DE TALLER</b> Ordenes de Trabajo firmadas de recibí conforme del cliente. <b>CONTABILIDAD</b> Factura de Venta al contado y crédito Formato FA01. Recibos de Cobro RC01. Retenciones de Clientes.		
<b>MEJORA CONTINUA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos aprobados para la mejora continua</li> </ul>	<b>ACTUAR</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el proceso del servicio del taller para realizar la mejora continua.</li> <li>2. Revisión de maquinaria y herramientas del taller para garantizar su funcionamiento.</li> <li>3. Prever de repuestos necesarios para reparar los vehículos.</li> </ol>	<b>GERENCIA Y SUPERVISOR DE VENTAS</b> Planificación Estratégica		
<b>MÉTODOS</b>		<b>RECURSOS</b>		
Los métodos del proceso, están definidos en Procesos, políticas, procedimientos, instructivos, etc.; aprobados en el Software del SGI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Informático</li> <li>• Máquinas, Equipos y herramientas del proceso</li> <li>• El Recurso Humano pertinente al proceso</li> </ul>		
<b>PROVEEDORES</b>		<b>CONTROLES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento De Importaciones</li> <li>2. Departamento Comercial</li> <li>3. Departamento De Contabilidad/Financiero</li> <li>4. Área Administrativa (Bodega)</li> <li>5. Gerencia</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MS: Informe mensual de vehículos reparados.</li> <li>2. MS: Informe semanal del seguimiento de ordenes de trabajo ingresadas.</li> <li>3. Indicador: Nivel Gerencial= Total de Servicios de reparación facturados/ Total de servicios presupuestados</li> <li>4. Indicador: Nivel de Servicio=Total de ordenes de trabajo con garantías/Total de ordenes de trabajo ingresados.</li> </ol>		
Elaborado: <u>Jenny Arcos</u>	Revisado:	Aprobado:	Fecha: 03/11/2022   Rev:1	

Fuente: elaboración propia

**Tabla 19. Descripción de actividades de servicio de taller**



**JEFE DE TALLER**

**PERFIL BÁSICO DE COMPETENCIAS DEL DUEÑO DEL PROCESO**

**COMPETENCIAS DURAS**

1. Estudios en Tercer o Cuarto nivel en:
  - Ing. Mecánica
  - Ing. en Electromecánica o carreras afines
- 4.- Conocimientos de Dirección de un Taller Mecánico.
3. Manejo de Paquete Office
4. Dominio en atención a clientes
5. Establecer metas y objetivos

**COMPETENCIAS BLANDAS**

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Capacidad para relacionarse
- Planeación y organización
- Criterio analítico
- Responsabilidad
- Confidencialidad en la información
- Trabajo en equipo
- Comunicación Oral y escrita
- Planificación los presupuestos de venta

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 20. Indicadores de proceso de servicio de taller****INDICADORES**

NOMBRE INDICADOR	ABREVIACIÓN	FÓRMULA (FORMA DE CÁLCULO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE DE OBTENER	RESPONSABLE DE GESTIONAR
SERVICIO	IND SERV	Total de Servicios Facturados/ Total de Servicios presupuestadas	Mensual (al cierre del mes)	Porcentaje	*Sistema Contable Microplus-Módulo de Ventas *Excel *Sistema del Taller	Asistente de Taller	Jefe de Taller

	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN
IND SERV	78%	89%	0,08

AÑO	SERVICIOS			
2017	\$ 222.327,74	\$ 257.247,02	(=)	78
2018	\$ 223.135,44	\$ 200.395,08		
2019	\$ 257.247,02			
2022	\$ 200.395,08	\$ 225.776,32	(=)	11
PROMEDIO DE SERVICIOS	\$ 225.776,32	\$ 200.395,08		


NOMBRE INDICADOR	ABREVIACIÓN	FÓRMULA (FORMA DE CÁLCULO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE DE OBTENER	RESPONSABLE DE GESTIONAR
ÓRDENES	IND ORDE	Total de órdenes de trabajo con garantías/Total de órdenes de trabajo realizados	Semanal (cada viernes)	Porcentaje	*Sistema Contable Microplus *Sistema de Taller	Asistente de Taller	Jefe de Taller

	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN
IND ORDE	7%	4%	0,02

AÑO	ORDENES TRABAJO	GARANTIAS		
2017	5400	391	5670,00	(=) 7
2018	6840	489	369,75	
2019	6120	441		
2022	4320	158	4320,00	(=) 4
PROMEDIO DE ORDENES DE TRABAJO	5670	370	158,00	

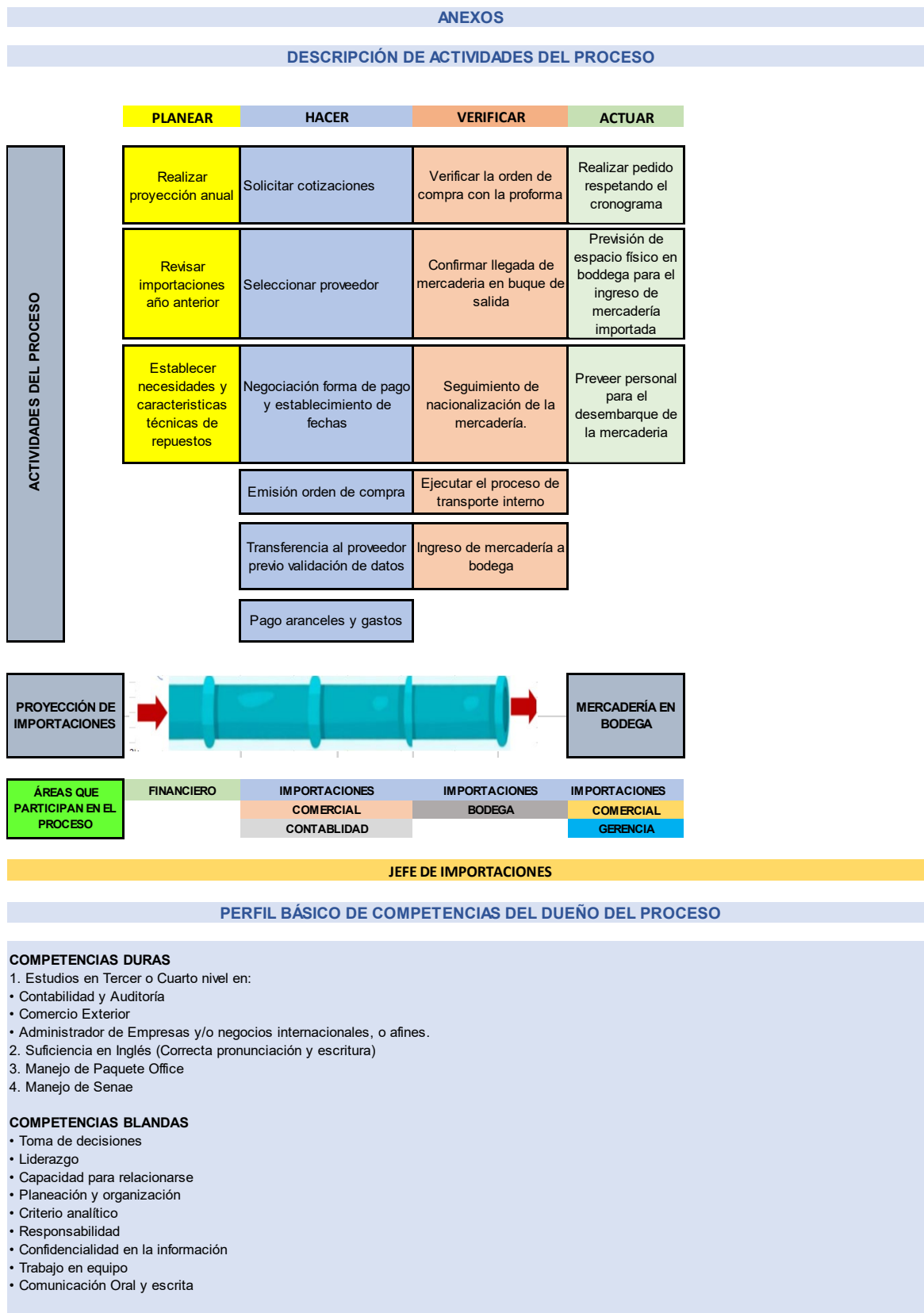
Fuente: elaboración propia

**Tabla 21. Caracterización del proceso de importaciones**

CARACTERIZACIÓN N. - 3			
		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE IMPORTACIONES</b>	
		Código: <a href="#">PROCESO-03</a>	
		Fecha Elaboración: 15/11/2022	
		Versión del formato: <a href="#">01</a>	
		Formato aprobado por: Arcos, Jenny	
<b>PROCESO</b>	Importación de Mercaderías	<b>Dueño del Proceso</b>	<a href="#">JEFE DE IMPORTACIONES</a>
<b>OBJETIVO:</b>	Garantizar la disponibilidad en la compañía de Mercaderías para cubrir la demanda al por mayor y menor de los clientes y de esta manera mantener por lo menos las cantidades mínimas en stock.		
<b>ALCANCE:</b>	Desde la Proyección Anual de Importaciones Hasta el Ingreso de la Mercadería a Bodega.		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>			
<b>PLANEAR</b>			
<b>PROCESO FINANCIERO</b> Proyección Anual de Importaciones en Formato F01.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la Proyección Anual de importaciones.</li> <li>2. Revisar Importaciones del Año anterior.</li> <li>3. Establecer características y necesidades técnicas de repuestos requeridos.</li> </ol>	<b>GERENCIA</b> Presupuesto Anual en Formato F02.	<b>SALIDAS Y CLIENTES</b>
<b>-PROCESO DE IMPORTACIONES</b> <b>-PROCESO COMERCIAL</b> Ordenes de Pedido en Formato I01  <b>-PROCESO CONTABLE</b> Comprobante de Transferencia	<b>HACER</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar cotizaciones</li> <li>2. Seleccionar Proveedor</li> <li>3. Negociación de Forma de Pago y establecimiento de fechas.</li> <li>4. Emisión Orden de Compra.</li> <li>5. Transferencia al Proveedor previo a validación de datos bancarios.</li> <li>6. Pago de aranceles y otros gastos.</li> </ol>	<b>GERENCIA</b> Orden de Compra Aprobada en Formato OC01 <b>IMPORTACIONES</b> Liquidación Arancelaria (SENAE)	
<b>PROCESO DE IMPORTACIONES</b> Liquidación de Importación en el Formato de Pudeleco.	<b>VERIFICA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar la orden de compra con la proforma</li> <li>2. Confirmar llegada de mercadería al buque en puerto origen.</li> <li>3. Seguimiento de nacionalización de la mercadería.</li> <li>4. Efectuar el control al transporte interno.</li> <li>5. Ingreso de la Mercadería a bodega.</li> </ol>	<b>CONTABILIDAD</b> INVOICE (Factura Formato de acuerdo a cada Proveedor)	
<b>PROCESO DE IMPORTACIONES</b> Orden de Ingreso a Bodega en Formato OI 01	<b>ACTUAR</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el proceso de las importaciones para realizar la mejora continua.</li> <li>2. Previsión de espacio físico en bodega para el ingreso de la mercadería importada.</li> <li>3. Proveer personal para el desembarque de la mercadería.</li> </ol>	<b>LOGISTICA INTERNA (BODEGA)</b> Entrega/Recepción de la mercadería.	
<b>MEJORA CONTINUA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos aprobados para la mejora continua</li> </ul>			
<b>MÉTODOS</b>		<b>RECURSOS</b>	
Los métodos del proceso, están definidos en Procesos, políticas, procedimientos, instructivos, etc.; aprobados en el Software del SGI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Informático</li> <li>• Máquinas, Equipos y herramientas del proceso</li> <li>• El Recurso Humano pertinente al proceso</li> </ul>	
<b>PROVEEDORES</b>		<b>CONTROLES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento De Importaciones</li> <li>2. Departamento Comercial</li> <li>3. Departamento De Contabilidad/Financiero</li> <li>4. Área Administrativa (Bodega)</li> <li>5. Gerencia</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MS: Informe semanal del seguimiento de importaciones en tránsito.</li> <li>2. MS: Informe mensual de Importaciones arribadas a puerto.</li> <li>3. MS: Informe semanal de pedidos realizados.</li> <li>4. Indicador: Nivel Gerencial= Total de importaciones llegadas a puerto / Total de importaciones planificadas</li> </ol>	
Elaborado: <a href="#">Jenny Arcos</a>	Revisado:	Aprobado:	Fecha: 15/11/2022 <a href="#">Rev.1</a>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 22. Descripción de Actividades de Importaciones**



Fuente: elaboración propia

**Tabla 23. Indicadores del proceso de importaciones**

**INDICADORES**


NOMBRE INDICADOR	ABREVIACIÓN	FÓRMULA (FORMA DE CÁLCULO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE DE OBTENER	RESPONSABLE DE GESTIONAR
IMPORTACIONES	IND IMPOR	Total de importaciones llegadas a puerto / Total de importaciones planificadas	Mensual (al cierre del mes)	Porcentaje	*Sistema Contable Microplus-Módulo de Compras *Pudeleco	Asistente de Importaciones	Jefe de Importaciones

	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN
IND IMPOR	71%	88%	0,12

AÑO	IMPORTACIONES			
2017	53,00	\$ 72,00	(=)	71
2018	69,00	\$ 51,00		
2019	72,00			
2022	51,00	\$ 61,25	(=)	17
PROMEDIO DE SERVICIOS	61,25	\$ 51,00		

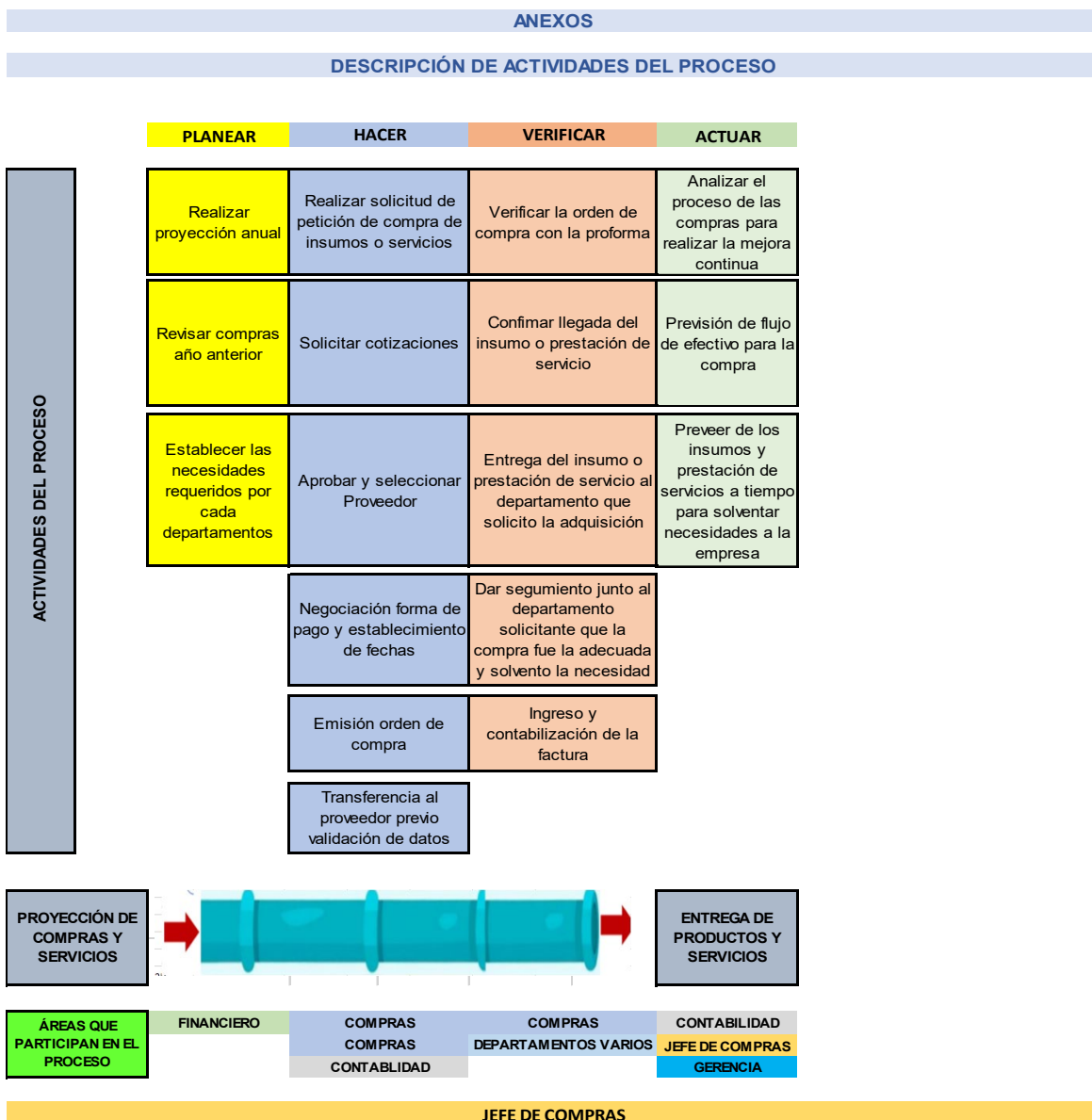
**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 24. Caracterización del proceso de compras nacionales**

CARACTERIZACIÓN N.-4				
	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE COMPRAS NACIONALES</b>		Código: <a href="#">PROCESO-04</a>	
			Fecha Elaboración: 20/11/2022	
			Versión del formato: <a href="#">01</a>	
			Formato aprobado por: Arcos, Jenny	
<b>PROCESO</b>	Compras Nacionales	<b>Dueño del Proceso</b>	<a href="#">JEFE DE COMPRAS</a>	
<b>OBJETIVO:</b>	Garantizar la disponibilidad de los recursos e insumos de la compañía para cubrir las necesidades de cada departamento.			
<b>ALCANCE:</b>	Desde la Proyección Anual en Compras Hasta la distribución a cada departamento.			
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>				
<b>PROCESO FINANCIERO</b> Proyección Anual de Compras en Formato F03.	<b>PLANEA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la Proyección Anual de compras.</li> <li>2. Revisar compras del Año anterior.</li> <li>3. Establecer las necesidades requeridos por cada departamentos.</li> </ol>	<b>GERENCIA</b> Presupuesto Anual en Formato F02.	<b>SALIDAS Y CLIENTES</b>	
<b>-PROCESO DE SOLICITUD POR DEPARTAMENTOS</b> Solicitud de petición en Formato I02  <b>-PROCESO DE COMPRAS</b> Orden de Compra en Formato I03	<b>HACER</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar solicitud de petición de compra de insumos o servicios.</li> <li>2. Solicitar cotizaciones</li> <li>3. Aprobar y seleccionar Proveedor</li> <li>4. Negociación de Forma de Pago y establecimiento de fechas.</li> <li>5. Emisión Orden de Compra.</li> <li>6. Transferencia al Proveedor previo a validación de datos bancarios.</li> </ol>	<b>PROCESO DE COMPRAS</b> Comparar cotizaciones en Formatos de cada proveedor <b>JEFE DE COMPRAS</b> Orden de Compra Aprobada en Formato I03 <b>PROCESO CONTABLE</b> Verificar Presupuesto en Formato F02 Realizar el pago		
<b>PROCESO DE COMPRAS</b> Factura de Compra del Proveedor (De acuerdo a cada Proveedor)	<b>VERIFICA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar la Factura con la proforma</li> <li>2. Confirmar llegada del insumo o prestación de servicio.</li> <li>3. Entrega del insumo o prestación de servicio al departamento que solicito la adquisición.</li> <li>4. Dar seguimiento junto al departamento solicitante que la compra fue la adecuada y solvento la necesidad.</li> <li>5. Ingreso y contabilización de la factura.</li> </ol>	<b>CONTABILIDAD</b> Factura Formato de acuerdo a cada Proveedor Emisión de Retención Archivo de la factura, diario contable y retención.		
<b>MEJORA CONTINUA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos aprobados para la mejora continua</li> </ul>	<b>ACTUAR</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el proceso de las compras para realizar la mejora continua.</li> <li>2. Previsión de flujo de efectivo para la compra.</li> <li>3. Preveer de los insumos y prestación de servicios a tiempo para solventar necesidades a la empresa.</li> </ol>	<b>GERENCIA Y JEFE DE COMPRAS</b> Planificación Estratégica		
<b>MÉTODOS</b>		<b>RECURSOS</b>		
Los métodos del proceso, están definidos en Procesos, políticas, procedimientos, instructivos, etc.; aprobados en el Software del SGI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Informático</li> <li>• Máquinas, Equipos y herramientas del proceso</li> <li>• El Recurso Humano pertinente al proceso</li> </ul>		
<b>PROVEEDORES</b>		<b>CONTROLES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento De Importaciones</li> <li>2. Departamento Comercial</li> <li>3. Departamento De Contabilidad/Financiero</li> <li>4. Área Administrativa (Bodega)</li> <li>5. Gerencia</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MS: Informe mensual de compras.</li> <li>2. MS: Informe semanal de solicitudes realizados.</li> <li>3. Indicador: Nivel Gerencial= Total de compras realizadas/ Total de compras planificadas</li> </ol>		
Elaborado: <a href="#">Jenny Arcos</a>	Revisado:	Aprobado:	Fecha: <a href="#">10/10/2022</a>   Rev:1	

Fuente: elaboración propia

**Tabla 25. Descripción de actividades de compras nacionales**



**PERFIL BÁSICO DE COMPETENCIAS DEL DUEÑO DEL PROCESO**

**COMPETENCIAS DURAS**

1. Estudios en Tercer o Cuarto nivel en:
  - Contabilidad y Auditoría
  - Administrador de Empresas, o afines.
2. Suficiencia en Inglés (Correcta pronunciación y escritura)
3. Manejo de Paquete Office

**COMPETENCIAS BLANDAS**

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Capacidad para relacionarse
- Planeación y organización
- Criterio analítico
- Responsabilidad
- Confidencialidad en la información
- Trabajo en equipo
- Comunicación Oral y escrita

Fuente: elaboración propia

**Tabla 26. Indicadores del proceso de compras nacionales**

**INDICADORES**


NOMBRE INDICADOR	ABREVIACIÓN	FÓRMULA (FORMA DE CÁLCULO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE DE OBTENER	RESPONSABLE DE GESTIONAR
COMPRAS	IND COMP	Total de Compras realizadas / Total de Compras planificadas	Mensual (al cierre del mes)	Porcentaje	*Sistema Contable Microplus-Módulo de Compras *Excel	Asistente de Compras	Jefe de Compras

	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN
IND COMP	63%	87%	0,17

AÑO	N.- COMPRAS			
2017	4284,00	\$ 5.892,00	(=)	63
2018	5736,00	\$ 3.696,00		
2019	5892,00			
2022	3696,00	\$ 4.902,00	(=)	25
PROMEDIO DE COMPRAS	4902,00	\$ 3.696,00		

Fuente: elaboración propia

**Tabla 27. Caracterización del proceso de contabilidad**

CARACTERIZACIÓN N.- 5			
	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE CONTABILIDAD</b>		Código: <a href="#">PROCESO-05</a>
			Fecha Elaboración: 22/11/2022
			Versión del formato: <a href="#">01</a>
			Formato aprobado por: Arcos, Jenny
<b>PROCESO</b>	CONTABLE-FINANCIERO	Dueño del Proceso	<a href="#">JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE</a>
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer procedimientos generales y específicos para el efectivo control y seguridad de los registros contables, para proveer toda la información contable-financiera necesaria para la toma de decisiones y elaborar de acuerdo a las disposiciones legales, los estados financieros de la Empresa.		
<b>ALCANCE:</b>	Desde el ingreso de información <b>Hasta</b> la emisión de Estados Financieros.		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>			
<b>PROCESO CONTABLE</b> Planificación de Actividades en Formato PL01.	<b>PLANEA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar las actividades Contables .</li> <li>2. Revisar las transacciones que se realizó el año anterior.</li> <li>3. Establecer las actividades para cada personal del departamento.</li> </ol>	<b>GERENCIA</b> Aprobación de Actividades AP01.	
<b>PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE</b> Financiero-Importaciones-Comercial-Taller-Gerencia Formatos: -Facturas de Compras -Facturas de Venta -Recibos de Cobro -Retenciones -Cierres de caja -Depósitos	<b>HACER</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega de Documentación a Contabilidad por parte de los diferentes procesos.</li> <li>2. Ordenar y revisar los diferentes comprobantes.</li> <li>3. Ingresar la documentación en los módulos respectivos.</li> <li>4. Emisión de Diario Contable.</li> <li>5. Mayorización de transacciones.</li> <li>6. Archivo Físico de la documentación.</li> </ol>	<b>CONTADOR</b> DIARIOS CONTABLES MAYORES CONTABLES	
<b>CONTADOR</b> -Reportes de Ventas -Reportes de Compras -Reportes de Caja/Bancos -Reportes de Nómina -Reportes de Bodega	<b>VERIFICA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el ingreso de la documentación.</li> <li>2. Revisar los reportes de los diferentes módulos.</li> <li>3. Preparar documentación para entrega de información interna y externa.</li> <li>4. Efectuar el control interno de procesos</li> <li>5. Emisión de Información Financiera.</li> </ol>	<b>CONTADOR</b> Emisión de Estados Financieros mensuales y Anuales.	
<b>MEJORA CONTINUA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos aprobados para la mejora continua</li> </ul>	<b>ACTUAR</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el proceso contable para realizar la mejora continua.</li> <li>2. Previsión de tiempo para las transacciones del departamento.</li> <li>3. Prever personal necesario para realizar las actividades contables.</li> </ol>	<b>GERENCIA-CONTADOR-FINANCIERO</b> Revisión de Información y Toma de Decisiones	
<b>MÉTODOS</b>		<b>RECURSOS</b>	
Los métodos del proceso, están definidos en Procesos, políticas, procedimientos, instructivos, etc.; aprobados en el Software del SGI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Informático</li> <li>• Máquinas, Equipos y herramientas del proceso</li> <li>• El Recurso Humano pertinente al proceso</li> </ul>	
<b>PROVEEDORES</b>		<b>CONTROLES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento De Importaciones</li> <li>2. Departamento Comercial</li> <li>3. Departamento De Contabilidad/Financiero</li> <li>4. Área Administrativa (Bodega)</li> <li>5. Gerencia</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MS: Informe mensual Financiero.</li> <li>2. Indicador: Nivel Gerencial= Estados Financieros, Análisis Vertical, Horizontal. Indicadores Financieros.</li> </ol>	
Elaborado: <a href="#">Jenny Arcos</a>	Revisado:	Aprobado:	Fecha: <a href="#">10/10/2022</a>   Rev: <a href="#">1</a>

**SALIDAS Y CLIENTES**

Fuente: elaboración propia

**Tabla 28. Descripción de actividades de contabilidad**

ANEXOS				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO				
	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
ACTIVIDADES DEL PROCESO	Planificar las actividades Contable	Entrega de Documentación a Contabilidad por parte de los diferentes procesos.	Verificar el ingreso de la documentación.	Analizar el proceso contable para realizar la mejora continua.
	Revisar las transacciones que se realizó el año anterior.	Ordenar y revisar los diferentes comprobantes	Revisar los reportes de los diferentes módulos.	Previsión de tiempo para las transacciones del departamento.
	Establecer las actividades para cada personal del departamento.	Ingresar la documentación en los módulos respectivos.	Preparar documentación para entrega de información interna y externa.	Preveer personal necesario para realizar las actividades contables.
		Emisión de Diario Contable.	Efectuar el control interno de procesos	
		Mayorización de transacciones.	Emisión de Información Financiera.	
		Archivo Físico de la documentación.		

TRANSACCIONES		ESTADOS FINANCIEROS
---------------	--	---------------------

ÁREAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO	FINANCIERO	IMPORTACIONES	COMERCIAL	TALLER
		CONTABILIDAD	BODEGA	COMERCIAL
		FINANCIERO		GERENCIA

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

**PERFIL BÁSICO DE COMPETENCIAS DEL DUEÑO DEL PROCESO**

**COMPETENCIAS DURAS**

- Estudios en Tercer o Cuarto nivel en:
  - Contabilidad y Auditoría o Afines
- Suficiencia en Inglés
- Manejo de Paquete Office
- Manejo de Excel Intermedio

**COMPETENCIAS BLANDAS**

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Capacidad para relacionarse
- Planeación y organización
- Criterio analítico
- Responsabilidad
- Confidencialidad en la información
- Trabajo en equipo
- Comunicación Oral y escrita

Fuente: elaboración propia

**Tabla 29. Indicadores del proceso de contabilidad**


INDICADORES							
NOMBRE INDICADOR	ABREVIACIÓN	FÓRMULA (FORMA DE CÁLCULO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE DE OBTENER	RESPONSABLE DE GESTIONAR
CONTABILIDAD	ESTA FINAN	ESTADOS FINANCIEROS	Mensual (al cierre del mes)	Porcentaje	*Sistema Contable Microplus	CONTADOR	CONTADOR
		INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN			
	ESTA FINAN	75%	90%	0,11			
NOMBRE INDICADOR	ABREVIACIÓN	FÓRMULA (FORMA DE CÁLCULO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE DE OBTENER	RESPONSABLE DE GESTIONAR
INDICADORES	INDI FINAN	ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL	Mensual (al cierre del mes)	Porcentaje	*Excel	CONTADOR	CONTADOR
		INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN			
	INDI	3%	6%	0,02			

EN EL AÑO 2022 SE REALIZÓ 3 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL, ES DECIR CADA CUATRIMESTRE.

SE ESPERA PARA EL AÑO 2023 EL ANÁLISIS CADA BIMESTRE.

**Fuente:** elaboración propia

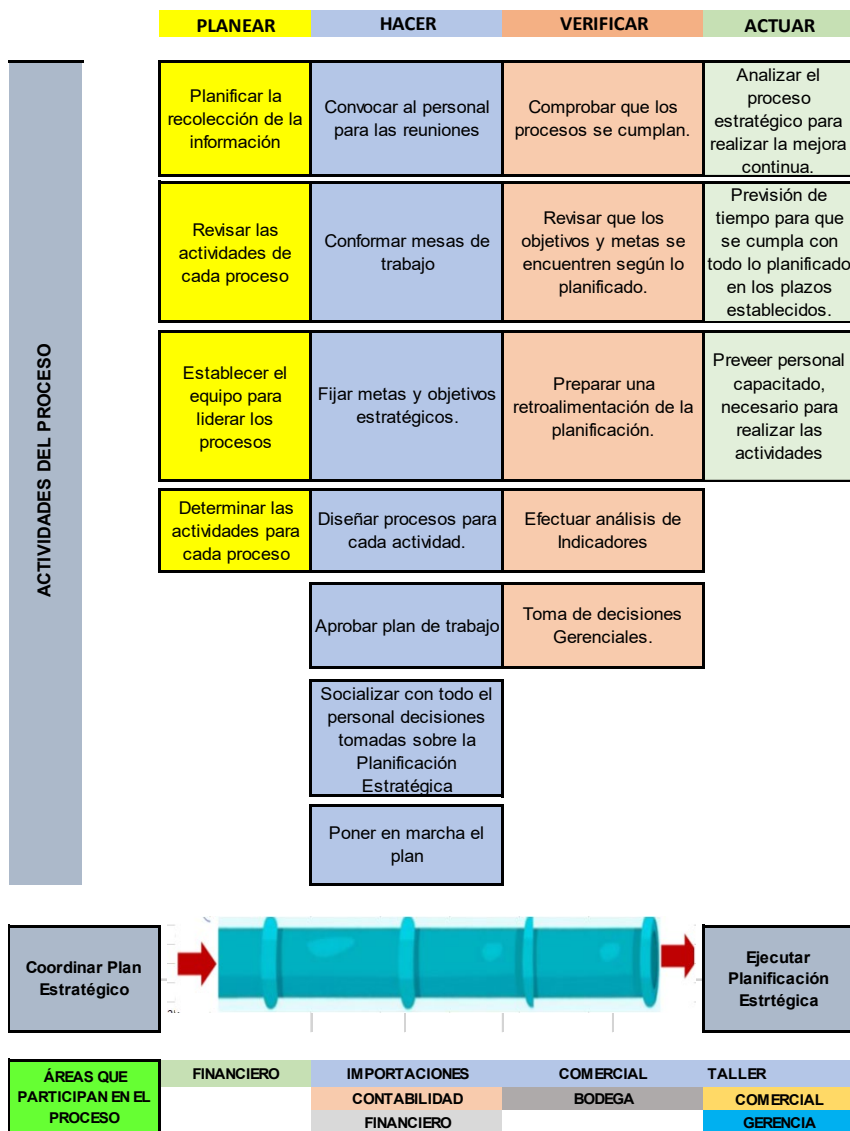
**Tabla 30. Caracterización del proceso de planificación estratégica**

CARACTERIZACIÓN N.- 6			
	<b>CARACTERIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>		Código: PROCESO-06
			Fecha Elaboración: 30/11/2022
			Versión del formato: 01
			Formato aprobado por: Arcos, Jenny
<b>PROCESO</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	<b>Dueño del Proceso</b>	<b>GERENTE</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Definir la visión, misión, valores, objetivos, metas e indicadores de la empresa, para impulsar el crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo.		
<b>ALCANCE:</b>	Desde la identidad corporativa Hasta el cumplimiento de objetivos y metas.		
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>			
<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b> Planificación para la Recolección de Información de las actividades en Formato PE001.	<b>PLANEA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la recolección de la información.</li> <li>2. Revisar las actividades de cada proceso.</li> <li>3. Establecer el equipo para liderar los procesos.</li> <li>4. Determinar las actividades para cada proceso.</li> </ol>	<b>GERENCIA</b> Aprobación de la Planificación de Trabajo PT01.	<b>SALIDAS Y CLIENTES</b>
- <b>ASISTENTE DE GERENCIA</b> Lista de personal de Trabajo en Formato LT01  - <b>JEFATURAS DE LOS DIFERENTES PROCESOS</b> Lista de actividades en Formato LA01	<b>HACER</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocar al personal para las reuniones.</li> <li>2. Conformar mesas de trabajo.</li> <li>3. Fijar metas y objetivos estratégicos.</li> <li>4. Diseñar procesos para cada actividad.</li> <li>5. Aprobar plan de trabajo.</li> <li>6. Socializar con todo el personal decisiones tomadas sobre la Planificación Estratégica.</li> <li>7. Poner en marcha el plan.</li> </ol>	- <b>ENCARGADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> Temario a tratar en Formato TE01. - <b>GERENCIA</b> Aprobación de la Planificación de Estratégica.	
- <b>JEFATURAS DE LOS DIFERENTES PROCESOS</b>  Matriz de Cumplimiento de Objetivos y Metas Estratégicas en Formato MOYM01 Manual de Procesos en Formato MP01	<b>VERIFICA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprobar que los procesos se cumplan.</li> <li>2. Revisar que los objetivos y metas se encuentren según lo planificado.</li> <li>3. Preparar una retroalimentación de la planificación.</li> <li>4. Efectuar análisis de indicadores.</li> <li>5. Toma de decisiones Gerenciales.</li> </ol>	- <b>ENCARGADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> Mapa Estratégico en Formato ME01. - <b>GERENCIA</b> Análisis de Proceso en Formato AP01	
<b>MEJORA CONTINUA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos aprobados para la mejora continua</li> </ul>	<b>ACTUAR</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el proceso estratégico para realizar la mejora continua.</li> <li>2. Previsión de tiempo para que se cumpla con todo lo planificado en los plazos establecidos.</li> <li>3. Prever personal capacitado, necesario para realizar las actividades.</li> </ol>	<b>GERENCIA-JUNTA GENERAL</b> Revisión de Metas y Objetivos	
<b>MÉTODOS</b>		<b>RECURSOS</b>	
Los métodos del proceso, están definidos en Procesos, políticas, procedimientos, instructivos, etc.; aprobados en el Software del SGI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Informático</li> <li>• Máquinas, Equipos y herramientas del proceso</li> <li>• El Recurso Humano pertinente al proceso</li> </ul>	
<b>PROVEEDORES</b>		<b>CONTROLES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento De Importaciones</li> <li>2. Departamento Comercial</li> <li>3. Departamento De Contabilidad/Financiero</li> <li>4. Área Administrativa (Bodega)</li> <li>5. Gerencia</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MS: Informe mensual de Procesos.</li> <li>2. Indicador: Nivel Gerencial= Matriz de Objetivos y Metas, Cuadro de Mando Integral.</li> </ol>	
Elaborado: Jenny Arcos	Revisado:	Aprobado:	Fecha: 10/10/2022 Rev: 1

Fuente: elaboración propia

**Tabla 31. Descripción de actividades de planificación estratégica**

**ANEXOS**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO**



**INDICADORES**

NOMBRE INDICADOR	ABREVIACIÓN	FÓRMULA (FORMA DE CÁLCULO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE DE OBTENER	RESPONSABLE DE GESTIONAR
PLANIFICACIÓN	PLANI	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Mensual (al cierre del mes)	Porcentaje	*Excel	Asistente de Gerencia	GERENTE

	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	DESVIACIÓN
ESTA FINAN	0%	50%	0,35

Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Análisis del procedimiento del modelo de planificación estratégica**

El proceso del modelo de la planificación estratégica que se aplica en la empresa es un conjunto de varios elementos que integran fases para el desarrollo, la situación que se encuentra la empresa es similar al manejo básico empresarial, comprar y vender productos o servicios, la propuesta planteada busca encaminarla a un modelo de negocio superior, que sea capaz de afrontar dificultades y salir con éxito de las mismas, las decisión del cambio se aceptó por toda la junta de socios, la revisión del diagnóstico fue clave para identificar sus necesidades y sobre todo tener claro los objetivos empresariales, pues no todas las empresas buscan lo mismo, y la organización no fue la excepción, lo que se propone con la investigación es personalizar el procedimiento de planificación estratégica, para la empresa en estudio se procedió con el siguiente procedimiento:

#### **1.- Investigación y diagnóstico**

- ❖ Conocer los procesos de la empresa
- ❖ Recopilación de la información
- ❖ Evaluación sobre el estado actual empresarial
- ❖ Conclusiones y recomendaciones
- ❖ Preparar material para exponer situación a la junta directiva

#### **2.- Diseño del modelo de planificación**

- ❖ Reunión y aceptación por parte de Gerencia
- ❖ Seleccionar el equipo de trabajo
- ❖ Reunión con el equipo seleccionado y entrega de actividades
- ❖ Ejecución de plan de acción
- ❖ Análisis de las cuatro perspectivas

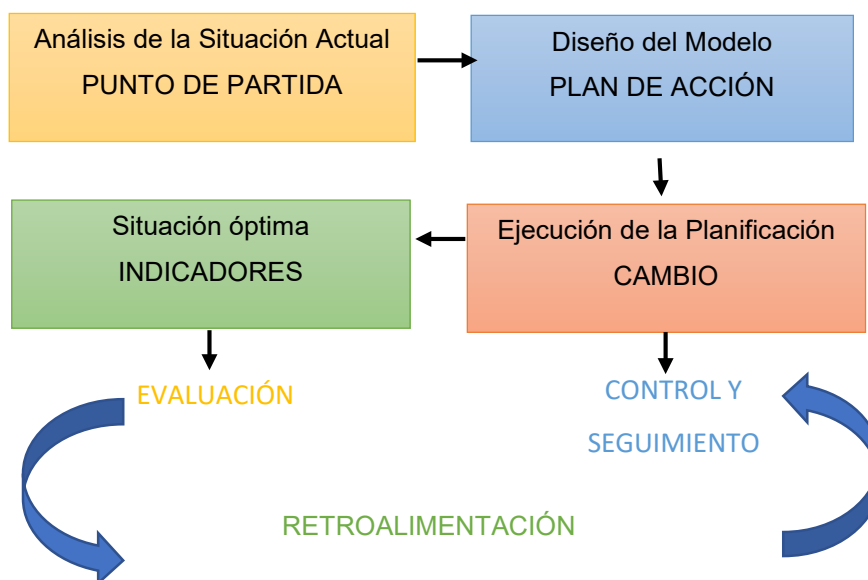
- ❖ Elaboración del Cuadro de Mando Integral

### 3.- Evaluación y control del proceso, resultados obtenidos

- ❖ Revisión de la implementación.
- ❖ Corrección y mejoramiento de procedimientos
- ❖ Autoevaluación (por cada actividad)
- ❖ Medición de resultados
- ❖ Evaluación de cumplimiento de estrategia y objetivos

Los resultados obtenidos en la fase 1 y 2 fueron los esperados, cumple con lo señalado, debido a que al ser una mediana empresa los procedimientos no deben ser complejos y ser capaces de cumplirlo. En la propuesta de este trabajo se llegó hasta la fase N.- 2 Diseño de la planificación estratégica, la ejecución se realizará conforme a al periodo planificado.

**Gráfico 36. Análisis del procedimiento de planificación estratégica**



**Fuente:** elaboración propia

En el gráfico 36 se visualiza un resumen del proceso del modelo de la planificación, para un mejor control.

### 3.2. Definición de las variables para el proceso de la planificación estratégica

Para cada entidad el definir las variables es un factor clave en la elaboración de la planificación estratégica, es así como en la empresa se identificó las siguientes variables para el proceso:

- ❖ **Filosofía empresarial:** el primer paso fue obtener conocimiento sobre el manejo interno de la empresa en estudio. Así fue como, se identificó la importancia de definir correctamente su visión, misión, valores corporativos y el análisis FODA. Debido a que las variables que se escogió mantienen relación una con otra, se propuso una identidad corporativa renovada, para este proyecto, que enlaza cada variable proporcionando el impulso en cada etapa.
- ❖ **Lineamientos estratégicos:** como variable N.- 2 y una vez establecido la identidad empresarial, se plasmó la estrategia mediante objetivos, segmentación del mercado, definición de las perspectivas a desarrollar e incorporar, fue necesario conocer la trayectoria de la empresa en el mercado para sectorizar y estar al tanto de sus clientes potenciales y poder llegar a nuevos mercados con sus productos.
- ❖ **Indicadores CMI:** para finalizar se propuso la elaboración del Cuadro de Mando Integral, en donde se plasmó los objetivos por cada perspectiva, según lo analizado para cada objetivo, de igual manera, el eje principal está basado en los objetivos a cumplirse cada año correlacionados con la estrategia, la observación en este punto es que deben analizarlo cada cierto tiempo para medir resultados, los indicadores señalaran que porcentaje se ha cumplido y que falta por hacerlo, convirtiéndose en una herramienta necesaria para la toma de decisiones.

**Gráfico 37. Definición de variables**



**Fuente:** elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica ha permitido realizar un análisis sobre el crecimiento de las empresas, y la necesidad de diferenciarse con la competencia, la Planificación Estratégica es un eje primordial para que las empresas se desarrollen. Por esta razón se concluye que este método promueve ventajas frente a los competidores, pues, logran una identidad única frente a la competencia y sus diferentes clientes externos e internos. Este método crea lazos entre procesos que facilitan el logro de objetivos y metas, otra característica importante que ofrece este método es la proyección al futuro, mediante el desarrollo de la identidad corporativa y el apoyo que otorga en la toma de decisiones a corto y largo plazo.
- Se diseñó un modelo de Planificación Estratégica para la empresa, el proceso del diseño se enfoca y toma como base el Cuadro de Mando Integral (CMI), se concluye que la ejecución de este modelo permitirá el desarrollo, control y verificación del cumplimiento de objetivos estratégicos planteados por medio de los indicadores de gestión y financieros. Además, ofrece un manejo ordenado de las cuatro perspectivas sugeridas en el plan. La perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, las cuales, fueron sugeridas para formar un sólido conjunto de objetivos estratégicos que encaminen a la empresa a la toma de decisiones acertadas a corto, mediano y largo plazo para fortalecer la gestión empresarial y obtener mejores resultados económicos.
- Una vez planteado el modelo del Plan Estratégico, la vinculación entre la filosofía empresarial, lineamientos estratégicos e indicadores financieros y de gestión se tornan dependientes unas con otras, se determina que estas variables son claves para ejecutar de manera correcta las estrategias y establecer armonía entre actividades operativas y gerenciales, cabe recalcar que los procesos definidos crean orden y secuencia en sus áreas de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- En base a la investigación propuesta y una vez realizado el análisis del modelo se recomienda a la empresa Jursaparts Cía. Ltda., la elaboración de métodos como la Planificación Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral que fortalezcan la gestión empresarial y guie de forma técnica sus objetivos y de esta manera, apoyé a la toma de decisiones oportunas y correctas.
- Frente a lo expuesto, se debe considerar la implementación de los análisis financieros y de gestión periódicamente, basándose en el Plan Estratégico e indicadores del Cuadro de Mando Integral, los cuales, otorgan parámetros con una estructura solida en base al estudio de cada perspectiva.
- Finalmente, la alta dirección debe enfocarse no solo en la perspectiva financiera, sino prestar importancia a las demás perspectivas y variables, pues, el conjunto de todas ellas, contribuyen al manejo eficiente y oportuno de la empresa.

## Bibliografía

- Abad, J. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. In *Ciencia Unemi* (Vol. 12, Issue 29). <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/748>
- Allayca, F. (2022). Aplicación De La Metodología Deming (Phva) para la mejora continua en los Procesos Productivos de la Empresa Inoxidables Élite en la Ciudad De Riobamba. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/9210/1/PI-002101.pdf>
- Alvear, C. (2021). *Modelo de Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión y Control para Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A.* [Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21498>
- Amat, O., Banchieri, L., y Campa, F. (2015). La implantación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona [Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada]. In *Revista Facultad de Ciencias Económicas* (Vol. 24, Issue 1). <https://doi.org/10.18359/rfce.1619>
- Amo, F. (2010). El Cuadro de Mando Integral. In ESIC Editorial (Ed.), *El Cuadro de Mando Integral* (pp. 1–81). [https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Antelo, M. (2019). *Comportamiento estrategico*. Editorial Reverte. <https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/105555>
- Aparcana, G. (2019). Diseño e implementación de la Metodología PHVA (Ciclo de Deming) para minimizar los riesgos laborales en el área de nutrición del Hospital Militar Central, Cercado de Lima 2019. <http://190.119.244.198/bitstream/handle/upa/1024/T.%20INVESTIGACION%20-%20-%20APARCANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Argüello, E., y Quesada, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2), 79. <https://doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13–38.  
[http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf)
- Barrera, E., y Riveros, J. (2017). Elaboracion de Planeacion Estrategica y Cuadro de Mando Integral para la Empresa “El Sauzalito LTDA”. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.  
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3176139>
- Barros, J., y Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de ...*, 4, 117–148.  
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Una+nueva+visi?n+del+cuadro+de+mando+integral+para+el+sector+p?blico#0>
- Bisbe, J. (2010). La mayoría de edad del Cuadro de Mando Integral. *Harvard Deusto Business Review*, 189(04), 49–62.  
<http://www.jmrentabiliza.com/mayoria de edad.pdf>
- Bonilla, E., y Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales* (Tercera Ed). Grupo Editorial Norma.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=REOIWoQuAL4C&oi=fnd&pg=PA17&dq=Más+allá+del+dilema+de+los+métodos&ots=TA5prN1qz1&sig=hwgqrzt9xpnLCsrdJgYel9ila9Y#v=onepage&q=Más allá del dilema de los métodos&f=false>
- Borrás, J. (2021). *La planificación estratégica del servicio de archivo y gestión documental : Qué es y cómo se implementa*. Trea.
- Brenes, E., y Mena, M. (2006). Los Tres Vertices. *INCAE BUSINESS SCHOOL*.

- Buelna, R., Nuñez, M., y Ortega, J. (2018). Diseño de un plan estratégico para una empresa de localización vehicular Gps de Ciudad Obregón, Sonora. *ECORFAN, Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 4(14), 8–15. [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion\\_y\\_Control\\_Microfinanciero/vol4num14/Revista\\_de\\_Planeación\\_y\\_Control\\_Microfinanciero\\_V4\\_N14\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol4num14/Revista_de_Planeación_y_Control_Microfinanciero_V4_N14_2.pdf)
- Cáceres, E. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas* (pp. 1–144). [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf)
- Cárdenas, T. (2007). Cuadro de Mando Intregal como una Herramienta de Planificación Estrategica. *Perspectivas*, 19(1), 75–92. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942453007%5CnCmo>
- Casate, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, 15(6), 0–0. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Castillo, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realizar el potencial administrativo. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comas, R., Nogueira, D., Romero, F., y Lumpuy, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 6(1390–6542), 1–19. [https://www.researchgate.net/publication/320993065\\_Integracion\\_de\\_herramientas\\_para\\_el\\_control\\_de\\_gestion\\_Analisis\\_de\\_un\\_caso\\_de\\_estudio](https://www.researchgate.net/publication/320993065_Integracion_de_herramientas_para_el_control_de_gestion_Analisis_de_un_caso_de_estudio)
- Da Silva, J., Pastor, A., y Pastor, J. (2014). El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia de

- Gestión. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 13(04), 18–32.  
<https://doi.org/10.5585/riae.v13i4.2013>
- Dávalos, M. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166–185.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral. *IESE - Revista de Antiguos Alumnos*, 34–42.
- Deloitte. (2022). Sector automotriz. El sinuoso y desafiante camino de las ventas en México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/ventas-en-mexico-del-sector-automotriz.html>
- Florián, O., Kou, P., y Deza, J. (2020). Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz. [https://laccei.org/LACCEI2020-VirtualEdition/full\\_papers/FP164.pdf](https://laccei.org/LACCEI2020-VirtualEdition/full_papers/FP164.pdf)
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (Pearson Ed). [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yAmLG-Vr8BkC&oi=fnd&pg=PA21&dq=cuadro+de+mando+integral&ots=D3B0Ucxtdc&sig=htonsXqmM1pFrylrootojlkhZzY#v=onepage&q=cuadro de mando integral&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yAmLG-Vr8BkC&oi=fnd&pg=PA21&dq=cuadro+de+mando+integral&ots=D3B0Ucxtdc&sig=htonsXqmM1pFrylrootojlkhZzY#v=onepage&q=cuadro+de+mando+integral&f=false)
- García, E., León, F., Carrasco, Y., y Cabanillas, S. (2022). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: Estrategias para el desarrollo local. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII, 246–255. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38160>
- Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación: Vol. Sexta Edic* (Mc GRAW HILLON (ed.)).

- Hill, C., y Jones, G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integral. In Cengage Learning Editores S.A (Ed.), *Administración estratégica: un enfoque integrado* (Novena Edi).
- Inciarte, D., y García, J. (2010, March). Planificación estratégica y control de gestión en las gerencias de servicio de la industria petrolera. *Centro de Investigación de Ciencia Administrativas y Gerenciales*, 7(18566189), 49–62.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Anuario de Estadísticas de Transporte 2020*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Estadistica de Transporte/2020/2020\\_ANET\\_PPT.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica_de_Transporte/2020/2020_ANET_PPT.pdf)
- González, J., Salazar F., Ortiz, r. y Verdugo, D., (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (Segunda Ed). Editorial Gestión 200.
- La Mota, G., Mora, P., y Maridueña, J. (2021). Modelo estratégico para optimizar la productividad de la empresa MyD Catering. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 30(Vol. 21 Núm. 30 (2021)). <https://doi.org/10.47189/rcct.v30i30.444>
- Leal, A. (2005). Unidad de Conocimiento -El cuadro de mando integral Junio 2005. *ACADEMIA*, 1.
- López, G., Mata, M., Becerra, F., y Cabrera, H. (2018). Planificación de empresas. In *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Editorial Universo Sur. <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/120837>
- Lugmaña, A. (2011). *Estructuración de un mecanismo que viabilice la aplicación de Balanced Scorecard en la empresa Auto Diagnóstico Gran Prix ubicado en el Valle de los Chillos sector Sangolqui*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.

- Martínez, D., y Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (Ediciones). [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qGUOpeifd\\_UC&oi=fnd&pg=PA140&dq=cuadro+de+mando+integral&ots=wp61xJUDkQ&sig=BMjhfVvKoMhHyJjWvD0lrj63Tml#v=onepage&q=cuadro de mando integral&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qGUOpeifd_UC&oi=fnd&pg=PA140&dq=cuadro+de+mando+integral&ots=wp61xJUDkQ&sig=BMjhfVvKoMhHyJjWvD0lrj63Tml#v=onepage&q=cuadro+de+mando+integral&f=false)
- Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos* (Primera Ed). Pearson Prentice Hall. <https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015a). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015b). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Moreno, Z., Caballero, A., y Bastidas, E. (2010). Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral: Herramientas de Gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios. *Teacs*, 05, 9–24.
- Morocho, I., y Muñoz, S. (2015). Planeación estratégica y táctica aplicada al Tecnicentro Bolívar Mora ubicada en la ciudad de Cuenca Provincia del Azuay [Universidad del Azuay]. In *Syria Studies*. [https://www.researchgate.net/publication/269107473\\_What\\_is\\_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civil\\_wars\\_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625](https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civil_wars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625)
- Naranjo, D. (2010). El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos. *Gaceta Sanitaria*, 24(3), 220–224. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2010.02.005>

- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, G., Nogueira, C., y Hernández, A. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração - RAUSP*, 44(3), 222–235. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417462004>
- Ortiz, A., Pérez, M., y Velázquez, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333–343. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Otero, A. (2018). Enfoques De Investigación. *Universidad Del Atlantico, August*, 3–5. [https://www.researchgate.net/publication/326905435%0Ahttps://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/publication/326905435%0Ahttps://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Pantigoso, J., Lecaros D., (2021). PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE DEMING PHVA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN. [http://54.213.100.250/bitstream/20.500.12590/17210/1/PANTIGOSO\\_ROSAS\\_JAS\\_DEM.pdf](http://54.213.100.250/bitstream/20.500.12590/17210/1/PANTIGOSO_ROSAS_JAS_DEM.pdf)
- Pazmiño, H., Morocho, A., Obando, N., y Moncayo, I. (2017). Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, caso G2Q Engineering S.A. *Vínculos*, 2(2477–8877), 43–49. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/download/201/783?inline=1>
- Peñafiel, J., Muñiz, L., y Mosquera, L. (2020). La Planificación Estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 105–116.

- Peralta, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), 53–78. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>
- Pérez, P., y García, L. (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Visión de Futuro*, 18(2), 0–0. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082014000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082014000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=pt)
- Pilaquinga, C. (2013). *Implementación del Modelo Balanced Scorecard en los cinco equipos de trabajo del Centro de Repuestos Chevrolet ubicado en el cantón Rumiñahui 2013* [UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA]. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/9772>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Editorial Rel, Argentina S.A.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100–117. <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA MPORTER 2011.pdf>
- Quintero, A., y Fernández, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*, 11(2), 1–20. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=en)
- Rogelio, L. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica Visión de Futuro*, 9(1).
- Rovere, M. (2006). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD* (Segunda Ed). Washington D.C.
- Salazar, A. (2022). PROYECTO DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRICES PARA LA EMPRESA “RODAMIENTOS SALAZAR” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN ÉPOCA DE PANDEMIA DESDE EL MERCADO INTERNACIONAL BEIJING – CHINA. <Http://Repositorio.Puce.Edu.Ec/Bitstream/Handle/22000/20067/Tesis%20->

%20salazar%20espinoza%20anahi%20dayanara.Pdf?Sequence=1&isAllowed=y

- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Sánchez, C., y Rodríguez, L. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad y Empresa*, 21(37), 228. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L., y Araújo, P. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37–47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Santos, M., y Fidalgo, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Cmi*, 85–116. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1026456>
- Sarmiento, I., y Vergara, J. (2013). Mejoramiento de procesos a través del diseño, desarrollo de una planificación y gestión estratégica y de una guía para la aplicación de mejores prácticas empresariales para: localiza rent a car [PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR]. In *Economía* (Vol. 22, Issue Cdi). <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6324/browse?value=Sarmiento+Hernández%2C+Ibeth+Paola&type=author>
- Sarmiento, B. (2021). Aplicación del método Ciclo de Deming (PHVA) para mejorar la productividad en la Empresa Calesi, Arequipa 2021. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72542/Sarmiento\\_TBv-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72542/Sarmiento_TBv-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Soler, R., y Robaina, D. (2009). Experiencias en el Diseño de Implementación del Cuadro de Mando Integral. *Ingeniería Industrial*, XXX(2), 1–4. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569011>

- Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Ediciones Paídos Ibérica S.A. [https://books.google.com.ec/books?id=EQanW4hLHQgC&printsec=frontcover&dq=Introducción+a+los+métodos+cualitativos+de+la+investigación&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Introducción a los métodos cualitativos de la investigación&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=EQanW4hLHQgC&printsec=frontcover&dq=Introducción+a+los+métodos+cualitativos+de+la+investigación&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Introducción+a+los+métodos+cualitativos+de+la+investigación&f=false)
- Troya, A. (2009). *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana* (Primera Ed). Corporación Editora Nacional. <https://www.uasb.edu.ec/publicacion/la-planeacion-estrategica-en-la-empresa-ecuatoriana-438-id438/>
- Valencia, G., y Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Dialnet*, 3(8), 10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Vega, V. (2018). Procedimiento para la Implementación de un Cuadro de Mando Integral. *Revista Científica Ecociencia*, 2(4). <https://www.researchgate.net/publication/329324669%0ARevista>
- Verástegui, P. (2018). "Diseño De La Metodología Del Ciclo De Deming (Phva) De Mejora Continua Para Elevar El Nivel De Servicio Al Usuario En El Departamento De Registro Y Orientación Del Sat Cajamarca. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14568/Ver%c3%a1stegui%20Le%c3%b3n%2c%20Paul%20Adri%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta

#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**TEMA:** MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN INDICADORES FINANCIEROS DE GESTIÓN PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS

#### CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**Dirigido a:** Colaboradores de la Empresa Jursaparts Cía. Ltda.

**Objetivo:** Obtener un diagnóstico real de la ejecución de actividades de la empresa Jursaparts Cía. Ltda., para el diseño de un plan estratégico que optimice cada proceso que ejecuta.

**Motivación:** Saludos cordiales, le invitamos a contestar con honestidad la siguiente encuesta a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso confidencial, con miras a una planificación estratégica.

**Instrucciones:** Seleccione la respuesta con la cual usted se sienta identificado. Procure ser lo más objetivo y veraz. Si su respuesta es No continúe a la siguiente pregunta.

**Fecha:** .....

**Edad:** .....

**Sexo:** .....

#### a) **Estructura Organizacional**

1. ¿Considera que Jursaparts Cía. Ltda., está organizada correctamente?

a) Totalmente ( )

b) Aun falta organizarla ( )

c) No ( )

**2. ¿De qué manera se organizan las actividades en la empresa?**

a) Plan detallado de actividades ( )

b) Las actividades son realizadas al azar ( )

c) No organizan las actividades ( )

**3. ¿La empresa de qué manera evalúa el desempeño de sus actividades?**

a) Supervisión de Áreas ( )

b) Evaluaciones periódicas ( )

c) Ninguna ( )

**4. De los aspectos generales detallados a continuación, seleccione los que cumple la empresa.**

a) Misión ( )

b) Visión ( )

c) Objetivos ( )

d) Políticas ( )

e) Organigrama ( )

f) Manual de funciones ( )

**b) Mercado-Clientes**

**5. ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa?**

a) Locales de Repuestos ( )

b) Talleres mecánicos ( )

c) Consumidor Final ( )

**6. ¿Qué métodos utiliza la empresa para incrementar sus ventas?**

a) Promociones en Precios ( )

b) Publicidad ( )

c) Excelente atención al cliente ( )

d) Cumplimiento puntual de entrega de pedidos ( )

e) Innovación de productos ( )

**7. ¿Se recolecta información de la opinión de los clientes, sobre los productos y servicios adquiridos?**

Frecuentemente ( )

Ocasionalmente ( )

Nunca ( )

**c) Procesos Internos**

**8. ¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?**

a) Frecuentemente ( )

b) Ocasionalmente ( )

c) Casi nunca ( )

**9. ¿En su área de trabajo, se encuentra distribuido de manera correcta las actividades?**

a) Si ( )

b) No ( )

c) Parcialmente ( )

**10. ¿Posee el descriptivo de actividades, funciones y responsabilidades a su cargo?**

a) Si ( )

b) No ( )

**d) Desarrollo y Tecnología**

**11. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?**

- a) Si, me gusta mucho ( )
- b) Me gusta un poco ( )
- c) No me gusta ni me disgusta ( )
- d) No me gusta ( )

**12. ¿Qué estímulos recibe por parte de la empresa?**

- a) Bonos económicos
- b) Alimentación
- c) Aumento de sueldo
- d) Canasta de víveres
- e) No recibe

**13. ¿Ha recibo capacitaciones por parte de empresa para realizar sus actividades?**

- a) Siempre ( )
- b) Ocasionalmente ( )
- c) Nunca ( )

**14. ¿Califique el grado de actualización de los recursos tecnológicos que usted utiliza?**

- a) Última Tecnología ( )
- b) Medianamente Adecuado ( )
- c) Obsoleto ( )

**15. ¿Consideraría usted importante a las herramientas tecnológicas para la comercialización de los productos?**

- a) Completamente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) En desacuerdo ( )

## Anexo 2: Entrevista

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

#### TEMA: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN INDICADORES FINANCIEROS DE GESTIÓN PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS

#### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

**Dirigido a:** Gerente de la Empresa Jursaparts Cía. Ltda.

**Objetivo:** Identificar las perspectivas de crecimiento que tiene de la empresa Jursaparts Cía. Ltda., para la estructuración de objetivos y estrategias.

**Fecha:** 12/01/2023

**Edad:** 68 años

#### a) De la Organización

**1. ¿De qué forma está constituida la empresa y desde hace cuánto tiempo realiza su actividad económica?**

La empresa está constituida por 2 socios, en la Junta General. Cuenta con el equipo de ventas al por mayor y menor. El área del taller y la administración. El trabajo se viene realizando desde hace más de 35 años.

**2. ¿Según su criterio la empresa Jursaparts Cía. Ltda., mantiene un óptimo manejo administrativo y financiero?**

Siempre se puede mejorar y es lo que cada día buscamos, la empresa necesita mantener un **orden en sus procesos** para mejorar su **desempeño**.

**3. ¿Cómo evalúa el nivel de desempeño del recurso humano, considera que cumplen con sus funciones eficientemente?**

El personal que labora realiza sus actividades conforme se necesita diariamente, las novedades al realizar sus **actividades** son manejadas según sus criterios, se

necesita **mejorar sus funciones**, para que sea más **eficiente su desempeño**, son colaboradores con muchos años de experiencia y confiamos que estos **cambios serán positivos**.

## **b) De lo Financiero**

### **4. ¿La empresa evalúa mensualmente sus resultados económicos presupuestados?**

Si se evalúa cada mes, para **analizar los resultados** y sobre todo ver cómo van las ventas por cada vendedor. Existen meses que llegan a la meta y otros meses que no.

### **5. ¿Consideran que las estrategias son de gran importancia para aumentar sus ventas, cuales aplica la empresa?**

Claro que sí, es importante en la actualidad que la empresa mantenga una **estrategia** para poder **competir**. La estrategia que se aplica en ocasiones y clientes seleccionados son promociones con descuentos.

### **6. ¿Para usted, la rentabilidad que ha arrojado la empresa en los últimos 3 años ha sido la esperada?**

Por la pandemia la rentabilidad de estos años no ha sido como se esperaba, sin embargo, en el año 2022, la empresa se recuperó y sus **resultados** fueron mayores se espera que siga mejorando.

### **7. ¿Los indicadores que actualmente se elabora en la empresa proporcionan la información suficiente para tomar decisiones proyectadas al futuro?**

No, la **información** que se analiza en la empresa es la actual, no se realiza **proyecciones** de las transacciones. Solo los vendedores mantienen **metas** de ventas por cumplir, sin embargo, no tenemos proyecciones que nos ayuden a **tomar decisiones** efectivas y a tiempo.

## Anexo 3: Ventas

**VENTAS**  
**AÑO 2019-2020-2021-2022**

MES	VENTAS AÑO 2019	% VENTAS AÑO 2019	VENTAS AÑO 2020	% VENTAS AÑO 2020	VENTAS AÑO 2021	% VENTAS AÑO 2021	VENTAS AÑO 2022	% VENTAS AÑO 2022
ENERO	\$ 312.716,26	10,28	\$ 266.087,51	15,87	\$ 176.173,70	8,42	\$ 192.014,11	12,06
FEBRERO	\$ 288.113,34	9,47	\$ 179.940,48	10,74	\$ 152.760,89	7,30	\$ 246.082,19	15,45
MARZO	\$ 225.145,80	7,40	\$ 115.196,71	6,87	\$ 237.408,90	11,35	\$ 246.970,02	15,51
ABRIL	\$ 230.522,88	7,58	\$ 11.255,13	0,67	\$ 143.702,94	6,87	\$ 258.436,30	16,23
MAYO	\$ 316.736,52	10,41	\$ 44.982,10	2,68	\$ 131.563,44	6,29	\$ 242.869,61	15,25
JUNIO	\$ 275.801,62	9,07	\$ 103.945,80	6,20	\$ 158.597,10	7,58	\$ 149.420,63	9,38
JULIO	\$ 283.436,74	9,32	\$ 131.570,65	7,85	\$ 176.150,79	8,42	\$ 256.760,44	16,12
AGOSTO	\$ 269.313,63	8,85	\$ 155.091,99	9,25	\$ 197.519,97	9,44		
SEPTIEMBRE	\$ 224.570,57	7,38	\$ 180.745,12	10,78	\$ 162.875,93	7,78		
OCTUBRE	\$ 227.100,25	7,47	\$ 182.579,26	10,89	\$ 195.996,39	9,37		
NOVIEMBRE	\$ 217.643,51	7,15	\$ 146.996,33	8,77	\$ 188.104,53	8,99		
DICIEMBRE	\$ 170.987,83	5,62	\$ 157.811,37	9,41	\$ 171.356,23	8,19		
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.042.088,95</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$1.676.202,45</b>	<b>100,00</b>	<b>\$2.092.210,81</b>	<b>100,00</b>	<b>\$1.592.553,30</b>	<b>\$ 100,00</b>

### Anexo 4: Compras

MES	COMPRAS NACIONALES NETAS	%	IMPORTACIONES	%	TOTAL	%
ENERO	\$ 24.886,29	6,92	\$ 65.714,80	7,50	\$ 90.601,09	7,33
FEBRERO	\$ 22.624,44	6,29	\$ 37.857,58	4,32	\$ 60.482,02	4,89
MARZO	\$ 36.329,43	10,10	\$ 65.172,85	7,44	\$ 101.502,28	8,21
ABRIL	\$ 24.916,24	6,93	\$ 42.583,19	4,86	\$ 67.499,43	5,46
MAYO	\$ 27.798,10	7,73	\$ 54.824,28	6,26	\$ 82.622,38	6,69
JUNIO	\$ 45.439,92	12,64	\$ 83.112,63	9,49	\$ 128.552,55	10,40
JULIO	\$ 27.894,94	7,76	\$ 83.676,28	9,55	\$ 111.571,22	9,03
AGOSTO	\$ 48.684,40	13,54	\$ 11.038,32	1,26	\$ 59.722,72	4,83
SEPTIEMBRE	\$ 33.754,92	9,39	\$ 167.425,10	19,11	\$ 201.180,02	16,28
OCTUBRE	\$ 29.453,41	8,19	\$ 81.940,48	9,35	\$ 111.393,89	9,01
NOVIEMBRE	\$ 24.022,37	6,68	\$ 41.960,39	4,79	\$ 65.982,76	5,34
DICIEMBRE	\$ 13.743,47	3,82	\$ 140.879,01	16,08	\$ 154.622,48	12,51
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 359.547,92</b>	<b>100,00</b>	<b>\$ 876.184,91</b>	<b>100,00</b>	<b>\$ 1.235.732,83</b>	<b>100,00</b>

RESUMEN		
DETALLE	VALOR	%
IMPORTACIONES	\$ 876.184,91	70,90
COMPRAS NACIONALES	\$ 359.547,92	29,10
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.235.732,83</b>	<b>\$ 100,00</b>

## Anexo 5: Hallazgo de Auditoría

### Hallazgo Nro. 2

#### ***Carencia de Plan Operativo Anual y Plan Estratégico***

---

##### **Observación. -**

Un Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Además, contar con un Plan Operativo Anual es una herramienta de gestión que facilita la coordinación de los recursos de la organización (humanos, financieros y físicos) para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégicos de la empresa.

En la revisión efectuada se evidencia que la Compañía no cuenta con un Plan Operativo Anual que establezca las bases para el funcionamiento adecuado de la organización y la consecución de objetivos empresariales; además estos objetivos deben ser alineados con un Plan Estratégico de manera que con la implementación de estrategias se pueda llevar a cabo planes, proyectos y acciones a realizarse en el transcurso de los años.

##### **Recomendación. -**

Realizar un Plan Operativo Anual y Plan Estratégico con el fin de obtener en la Compañía: dirección, definir fortalezas y debilidades a nivel organizacional y control para analizar los objetivos alcanzados

Responsable	Documentos de sustento
Gerencia	Plan Operativo Anual y Plan Estratégico

##### **Comentarios de la administración. -**

La administración tomará en cuenta la recomendación emitida por ustedes y realizará una planificación para la elaboración de un plan estratégico el mismo que esperamos que nos ayude con el desarrollo de nuestras actividades.

## Anexo 6: Metas

**PERSPECTIVA  
META N.-1 FINANCIERA  
VENTAS AÑO 2023**

	CRÉDITO	%	CONTADO	%	TOTAL
ENERO	\$171.678,59	65,74	\$89.464,28	34,26	\$261.142,87
FEBRERO	\$103.029,92	56,05	\$80.798,87	43,95	\$183.828,79
MARZO	\$169.328,58	61,69	\$105.138,97	38,31	\$274.467,55
ABRIL	\$147.796,93	63,50	\$84.963,99	36,50	\$232.760,92
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$147.958,51</b>	<b>61,74</b>	<b>\$90.091,53</b>	<b>38,26</b>	<b>\$238.050,03</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$591.834,02</b>		<b>\$360.366,11</b>		<b>\$952.200,13</b>

**COBRANZA 2023**

	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL	% RECUPERADO	% POR RECUPERAR
ENERO	\$73.782,00	\$60.057,27	\$12.052,36	<b>\$145.891,63</b>	84,98	<b>15,02</b>
FEBRERO		\$54.247,25	\$19.316,23	<b>\$73.563,48</b>	71,40	28,60
MARZO			\$69.687,98	<b>\$69.687,98</b>	41,16	58,84

## Meta N.- 2

CÓDIGO VENDEDOR	N.- CLIENTES	ACTIVOS	INACTIVOS	N.- INCREMENTO DE CLIENTES POR MES	PROMEDIO DE N.- DE VENTAS POR CLIENTES	N.- DE CLIENTES ANTIGUOS A FACTURAR
V0006	200	179	21	2	130	12
V0010	96	72	24	2	52	12
V0014	120	112	8	2	78	12
V0017	145	131	14	2	89	12
V0019	160	143	17	2	122	12
V0020	125	115	10	2	99	12
V0021	74	69	5	2	48	12
<b>TOTAL</b>	<b>920</b>	<b>821</b>	<b>99</b>	<b>14</b>	<b>618</b>	<b>84</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>117</b>	<b>14</b>		<b>88</b>	

## Meta N.-3

N.- NOTAS DE CREDITO	MAL DESPACHO	POR GARANTIA	NO PUEDEN PAGAR	OTROS
----------------------	-----------------	-----------------	-----------------------	-------

1085	378	182	168	357
100%	35	17	15	33
PROMEDIO MENSUAL DE NOTAS DE CREDITO	90	182		
PROMEDIO MENSUAL DE NOTAS DE CREDITO -20%	72	146		

### Perspectiva Financiera

	N.-	CREDITO	CONTADO	% CREDITO	% CONTADO
PROVEEDORES NACIONALES MERCADERIA	33	29	4	88	12
PROVEEDORES EXTRANJEROS MERCADERIA	22	6	16	27	73
PROVEEDORES VARIOS	63	33	30	52	48
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>68</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>44</b>

### Perspectiva Clientes

CÓDIGO VENDEDOR	N.- CLIENTES	CLIENTES NUEVOS	CLIENTES ANTIGUOS	% CLIENTES NUEVOS ANUAL	% CLIENTES ANTIGUOS ANUAL
V0006	200	8	192	4	96
V0010	96	2	94	2	98
V0014	120	6	114	5	95
V0017	145	5	140	3	97
V0019	160	9	151	6	94
V0020	125	1	124	1	99
V0021	74	0	74	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>920</b>	<b>31</b>	<b>889</b>	<b>3</b>	<b>97</b>

CÓDIGO VENDEDOR	N.- CLIENTES	N.- RECLAMOS DE CLIENTES
V0006	200	22
V0010	96	12
V0014	120	17
V0017	145	8
V0019	160	26
V0020	125	11
V0021	74	9
<b>TOTAL</b>	<b>920</b>	<b>105</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>11</b>
<b>PROMEDIO</b>		15
<b>VENTAS</b>	<b>NOTAS DE CREDITO</b>	
\$ 2.407.284,69	100,00	
\$ 77.222,33	3,21	

## Anexo 7: Descriptivos de funciones

Para definir las funciones de cada área de trabajo, se efectuó un levantamiento de actividades, con el objetivo de definir con cada empleado las acciones que realiza, las cuales están descritas a continuación:

<b>Descriptivo de funciones</b>	
<b>Importaciones</b>	
<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Importaciones <b>Puesto:</b> jefe de importaciones <b>Jefe inmediato:</b> Gerente general	<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Importaciones <b>Puesto:</b> Asistente de importaciones <b>Jefe inmediato:</b> jefe de importaciones
<b>Descripción general:</b> controlar las importaciones que realice la empresa conforme a las políticas y procedimientos establecidos.	<b>Descripción general:</b> realizar la parte operativa del proceso de importaciones y apoyar con las actividades del stock.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Efectuar y coordinar con eficiencia las importaciones efectuadas, de acuerdo con las normas nacionales e internacionales.</li> <li>✓ Brindar a los clientes información y asesoría de todos productos que la empresa, importa.</li> <li>✓ Realizar fichas técnicas de los productos.</li> <li>✓ Proponer la adquisición de nuevos productos de acuerdo con la demanda del mercado.</li> <li>✓ Generar reportes de los productos importados y nacionales.</li> <li>✓ Cumplir el presupuesto para las importaciones, de acuerdo con los lineamientos de gerencia.</li> </ul>	<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Controlar el stock del inventario que se importa.</li> <li>✓ Elaborar la orden de compra de los productos que estén desabastecidos.</li> <li>✓ Elaborar los reportes de cálculo de costos y precios de venta.</li> <li>✓ Solicitar a Bodega, almacén, sucursal y vendedores al por mayor el informe de productos con mayores ventas.</li> <li>✓ Asignar códigos a los productos importados.</li> <li>✓ Dar seguimiento al proceso de embarque, traslado y almacenaje de las importaciones.</li> <li>✓ Mantener comunicación ágil y adecuada con el agente de aduanas.</li> <li>✓ Realizar los catálogos de productos.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia

<b>Descriptivo de funciones</b> <b>Contabilidad</b>	
<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Contable <b>Puesto:</b> Contador <b>Jefe inmediato:</b> Gerente general	<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Contable <b>Puesto:</b> Asistente contable <b>Jefe inmediato:</b> Contador
<b>Descripción general:</b> verificar y gestionar todas las transacciones contables que genera la empresa conforme a las políticas, procedimientos y legislación actual.	<b>Descripción general:</b> elaborar y registrar todos los movimientos contables que genera la empresa, conforme a las políticas y procedimientos establecidos.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Coordinar y realizar las actividades relacionadas con la contabilidad e impuestos, con el propósito de garantizar la veracidad, integridad, valuación de la información financiera.</li> <li>✓ Aplicar los principios de contabilidad, las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, al igual que las políticas de la Compañía y las normas tributarias vigentes.</li> <li>✓ Controlar que los registros contables de las transacciones diarias se encuentren bajo los aspectos legales y requisitos pertinentes.</li> <li>✓ Presentar los estados financieros y reportes que sean solicitados, y remitirlos a la Administración.</li> <li>✓ Presentar la información requerida por los entes de control en las fechas solicitadas.</li> <li>✓ Revisar la nómina, los comprobantes de pago y cobro de clientes.</li> <li>✓ Elaborar las conciliaciones bancarias</li> <li>✓ Participar en la constatación física de los inventarios, así como en la verificación física de activos fijos.</li> </ul>	<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Procesar con agilidad y eficiencia las operaciones y transacciones del área de contabilidad.</li> <li>✓ Mantener al día las cuentas contables, asientos y demás.</li> <li>✓ Elaborar los pagos hacia los proveedores nacionales.</li> <li>✓ Ingresar facturas de compra.</li> <li>✓ Contabilizar cobros</li> <li>✓ Apoyar a los vendedores al por mayor con cobros.</li> <li>✓ Revisar reposiciones de fondo rotativo y caja chica.</li> <li>✓ Responsable del archivo del área</li> <li>✓ Coordinar actividades del área de contabilidad con su jefatura inmediata</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Colaborar con los auditores y otros entes de control entregándoles toda la información y documentos que soliciten, previo conocimiento de Gerencia.</li><li>✓ Controlar el archivo de documentos contables, tributarios y de la correspondencia.</li></ul>	
--	--

**Fuente:** elaboración propia

<b>Descriptivo de funciones</b> <b>Ventas al por mayor</b>	
<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Comercial <b>Puesto:</b> Supervisor de Ventas <b>Jefe inmediato:</b> Gerente general	<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Comercial <b>Puesto:</b> Vendedor al por mayor <b>Jefe inmediato:</b> Supervisor de Ventas
<b>Descripción general:</b> dirigir, y controlar al equipo de ventas para cumplir con los presupuestos de ventas establecidos por la Gerencia.	<b>Descripción general:</b> promocionar y vender los productos y servicios que ofrece la empresa.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Establecer un plan de comercialización de todos los servicios y productos.</li> <li>✓ Asesorar a los vendedores sobre las distintas alternativas en modelos y detalles de los productos.</li> <li>✓ Proponer la adquisición de nuevos productos y servicios, de acuerdo con las necesidades del área.</li> <li>✓ Mantener un archivo actualizado de toda la información correspondiente a cada vendedor.</li> <li>✓ Coordinar que se procesen las ventas con agilidad y eficiencia y bajo las políticas establecidas.</li> <li>✓ Coordinar el resguardo de los valores manejados en el área de ventas y las cuentas por cobrar.</li> <li>✓ Controlar diariamente que la bodega despache los pedidos a los clientes oportunamente.</li> <li>✓ Elaborar en coordinación con la Gerencia el presupuesto anual y el plan estratégico de ventas.</li> </ul>	<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Efectuar las ventas con agilidad y eficiencia de servicios y productos, de acuerdo con las disposiciones y políticas establecidas.</li> <li>✓ Mantener informado sobre el nivel de stock.</li> <li>✓ Ofrecer a los clientes actuales y potenciales la información y asesorarlos sobre los servicios y productos de la empresa.</li> <li>✓ Depurar en el sistema las devoluciones físicas realizadas por los clientes, contra presentación de factura.</li> <li>✓ Enviar órdenes de pedidos realizados por clientes presenciales o vía telefónica.</li> <li>✓ Cumplir su presupuesto individual y apoyar al cumplimiento del presupuesto del área, de acuerdo con los lineamientos de su jefatura inmediata.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Coordinar y controlar el orden y organización de las estanterías de los productos que están a cargo de los vendedores.</li><li>✓ Controlar la asistencia y permisos del personal a su cargo.</li><li>✓ Responsable de recibir las ordenes de pedido de parte de los vendedores al por mayor, revisar las políticas establecidas en productos para su pedido en coordinación con la bodega.</li></ul>	
--	--

**Fuente:** elaboración propia

<b>Descriptivo de funciones</b> <b>Ventas al por menor</b>	
<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Comercial <b>Puesto:</b> Vendedor al por menor (almacén) <b>Jefe inmediato:</b> Supervisor de Ventas	<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Comercial <b>Puesto:</b> Cajero <b>Jefe inmediato:</b> Supervisor de Ventas
<b>Descripción general:</b> promocionar y vender los productos y servicios de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.	<b>Descripción general:</b> controlar el eficiente desarrollo de las transacciones efectuadas en la caja de acuerdo con los procedimientos internos establecidos.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Efectuar con agilidad y eficiencia las ventas de servicios y productos, del almacén y taller.</li> <li>✓ Mantener el nivel de stock en perchas de acuerdo con las necesidades del almacén.</li> <li>✓ Brindar a los clientes actuales y potenciales, así como al personal del taller la información y asesoría de todos los servicios y productos de la empresa.</li> <li>✓ Controlar el inventario físico de cada estantería designada.</li> <li>✓ Elaborar la orden de compra de los productos que estén desabastecidos en las perchas.</li> <li>✓ Revisar en el sistema las devoluciones físicas realizadas por el taller y almacén, así como el perfecto estado del producto devuelto.</li> <li>✓ Cumplir su presupuesto individual y apoyar al cumplimiento del presupuesto del área, de acuerdo con los lineamientos de su jefatura inmediata.</li> </ul>	<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Elaborar con agilidad y eficiencia las operaciones y transacciones efectuadas en la caja, de acuerdo con las disposiciones y políticas</li> <li>✓ Mantener el nivel de efectivo necesario, para la adecuada atención de clientes.</li> <li>✓ Custodiar y cuadrar los formularios y especies valoradas en moneda nacional, efectuando arqueos periódicos.</li> <li>✓ Control y recuperación de la cartera por cobrar, dando un seguimiento diario de los vencimientos y fechas.</li> <li>✓ Elaboración de la respectiva nota de crédito de las devoluciones.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia

<b>Descriptivo de funciones</b> <b>Servicio de Taller</b>	
<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Taller <b>Puesto:</b> Jefe de Taller <b>Jefe inmediato:</b> Gerente General	<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Comercial <b>Puesto:</b> Mecánico Automotriz <b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Taller
<b>Descripción general:</b> coordinar de manera eficiente el servicio a los clientes del taller, así como el adecuado cumplimiento de los procedimientos y políticas por parte del personal a él asignado.	<b>Descripción general:</b> evaluar de forma general los vehículos para diagnosticar sus deficiencias.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Coordinar y controlar con agilidad y eficiencia los trabajos asignados a su personal, procurando brindar la mejor atención hacia los clientes.</li> <li>✓ Ofrecer a los clientes los servicios y productos de la empresa, además de una excelente atención.</li> <li>✓ Proponer el desarrollo de nuevos servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes.</li> <li>✓ Atender a clientes vía telefónica por asuntos de los trabajos asignados a todo el taller, procurando con eficiencia y amabilidad solventar necesidades, previo a la revisión y chequeo de órdenes de trabajo.</li> <li>✓ Responsable de que las pruebas de ruta sean las más adecuadas e idóneas para las necesidades del cliente y el trabajo realizado por su personal.</li> <li>✓ Controlar por el cierre y seguridad del taller y almacén al fin del día.</li> </ul>	<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Diagnosticar con eficiencia los vehículos asignados, procurando brindar la mejor atención hacia los clientes.</li> <li>✓ Ofrecer a los clientes la información sobre las reparaciones de los autos.</li> <li>✓ Limpiar el área asignada, en coordinación de horarios establecidos por la jefatura del taller.</li> <li>✓ Organizar y cuidar los diferentes equipos y herramientas asignadas.</li> </ul>

<p>✓ Elaborar en coordinación con la Gerencia, el presupuesto anual y el plan estratégico de su área.</p>	
<p><b>Oficina:</b> Matriz Ambato  <b>Área:</b> Comercial  <b>Puesto:</b> Técnicos Eléctricos  <b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Taller</p>	
<p><b>Descripción general:</b> evaluar de forma general los vehículos para diagnosticar sus deficiencias.</p>	
<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Diagnosticar con eficiencia los vehículos asignados, procurando brindar la mejor atención hacia los clientes.</li> <li>✓ Ofrecer a los clientes la información sobre las reparaciones de los autos.</li> <li>✓ Limpiar el área asignada, en coordinación de horarios establecidos por la jefatura del taller.</li> </ul> <p>rganizar y cuidar los diferentes equipos y herramientas asignadas.</p>	

**Fuente:** elaboración propia

<b>Descriptivo de funciones</b>	
<b>Bodega</b>	
<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Comercial <b>Puesto:</b> Jefe de bodega <b>Jefe inmediato:</b> Gerente general	<b>Oficina:</b> Matriz Ambato <b>Área:</b> Comercial <b>Puesto:</b> Asistente de bodega <b>Jefe inmediato:</b> Jefe de bodega
<b>Descripción general:</b> Recibir y controlar que la mercadería que ingresa a bodega esté en óptimas condiciones y de conformidad con la documentación adecuada, así como coordinar el envío de la mercadería a nivel nacional.	<b>Descripción general:</b> optimizar la gestión de inventario y logística en la bodega para garantizar un flujo eficiente de mercancías.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Guiar con eficiencia las operaciones y efectuadas en bodega, de acuerdo con las disposiciones y políticas.</li> <li>✓ Revisar el stock de mercaderías en perchas, según las necesidades requeridas.</li> <li>✓ Realizar la constatación física del inventario conforme con el sistema.</li> <li>✓ Recibir las devoluciones, y coordinar el ingreso a perchas.</li> <li>✓ Controlar y entregar diariamente al inicio del día, las transferencias de mercadería hacia el almacén.</li> <li>✓ Despachar diariamente los pedidos del almacén y las ventas al por mayor.</li> <li>✓ Cumplir su presupuesto individual y apoyar al cumplimiento del presupuesto del área, de acuerdo con los lineamientos de gerencia.</li> </ul>	<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud vigentes de la empresa.</li> <li>✓ Mantener ordenadas las perchas de la bodega, de acuerdo con las ubicaciones asignadas.</li> <li>✓ Responsable de la apertura de la bodega general.</li> <li>✓ Ayudar con el conteo físico y cuadro con el sistema del inventario.</li> <li>✓ Facturar los pedidos al por mayor y empacarlos para enviar la mercadería a los clientes.</li> <li>✓ Despachar las transferencias de mercadería al almacén.</li> <li>✓ Enviar al transporte externo la mercadería a nivel nacional.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Perspectivas del cuadro de mando integral</i> .....	20
<i>Tabla 2. Fases de una empresa</i> .....	22
<i>Tabla 3. Indicadores de temas financieros</i> .....	23
<i>Tabla 4. Indicadores de clientes</i> .....	24
<i>Tabla 5. Componentes de la cadena de valor</i> .....	26
<i>Tabla 6. Indicadores de procesos internos</i> .....	27
<i>Tabla 7. Indicadores de aprendizaje y desarrollo</i> .....	28
<i>Tabla 8. Personal para encuestar</i> .....	35
<i>Tabla 9. Análisis interno y externo FODA</i> .....	55
<i>Tabla 10. Matriz de confrontación FODA</i> .....	56
<i>Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos y externos FODA</i> .....	57
<i>Tabla 12. Objetivos estratégicos por perspectiva</i> .....	61
<i>Tabla 13. Planificación de metas e indicadores</i> .....	64
<i>Tabla 14. Cuadro de mando integral</i> .....	66
<i>Tabla 15. Caracterización de proceso de ventas al por mayor y menor</i> .....	70
<i>Tabla 16. Descripción de proceso de ventas</i> .....	71
<i>Tabla 17. Indicadores del proceso de ventas</i> .....	72
<i>Tabla 18. Caracterización de proceso de servicio de taller</i> .....	73
<i>Tabla 19. Descripción de actividades de servicio de taller</i> .....	74
<i>Tabla 20. Indicadores de proceso de servicio de taller</i> .....	75
<i>Tabla 21. Caracterización del proceso de importaciones</i> .....	76
<i>Tabla 22. Descripción de Actividades de Importaciones</i> .....	77
<i>Tabla 23. Indicadores del proceso de importaciones</i> .....	78
<i>Tabla 24. Caracterización del proceso de compras nacionales</i> .....	79
<i>Tabla 25. Descripción de actividades de compras nacionales</i> .....	80
<i>Tabla 26. Indicadores del proceso de compras nacionales</i> .....	81
<i>Tabla 27. Caracterización del proceso de contabilidad</i> .....	82
<i>Tabla 28. Descripción de actividades de contabilidad</i> .....	83
<i>Tabla 29. Indicadores del proceso de contabilidad</i> .....	84
<i>Tabla 30. Caracterización del proceso de planificación estratégica</i> .....	85
<i>Tabla 31. Descripción de actividades de planificación estratégica</i> .....	86

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estrategias genéricas .....	13
Gráfico 2. Actividades primarias .....	14
Gráfico 3. Actividades de apoyo .....	14
Gráfico 4. Cadena de valor.....	15
Gráfico 5. Vértices de la estrategia competitiva .....	15
Gráfico 6. Los tres vértices de la estrategia competitiva .....	16
Gráfico 7. Ciclo Deming (PHVA).....	17
Gráfico 8. Tres principios básicos.....	19
Gráfico 9. Características de planificación estratégica.....	31
Gráfico 10. Organización.....	36
Gráfico 11. Tipos de organización.....	36
Gráfico 12. Evaluación del desempeño.....	37
Gráfico 13. Aspectos generales .....	37
Gráfico 14. Aspectos importantes para considerar en la estructura organizacional .....	38
Gráfico 15. Clientes.....	39
Gráfico 16. Incremento de ventas .....	39
Gráfico 17. Recolección de información.....	40
Gráfico 18. Aspectos importantes para considerar en área de mercado y clientes .....	41
Gráfico 19. Funciones .....	41
Gráfico 20. Distribución de área de trabajo.....	42
Gráfico 21. Descriptivo de funciones.....	42
Gráfico 22. Aspectos importantes que considerar en el área de procesos internos .....	43
Gráfico 23. Conformidad .....	43
Gráfico 24. Premios .....	44
Gráfico 25. Capacitaciones .....	45
Gráfico 26. Actualización de recursos.....	45
Gráfico 27. Importancia de herramientas .....	46
Gráfico 28. Aspectos importantes para considerar en el área de desarrollo y tecnología .....	47

<i>Gráfico 29. Nube de ideas.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 30. Ruta organizativa.....</i>	<i>52</i>
<i>Gráfico 31. Organigrama.....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 32. Objetivos generales estratégicos.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 33. Mapa estratégico.....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 34. Cadena de valor.....</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 35. Proceso de Caracterización.....</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico 36. Análisis del procedimiento de planificación estratégica.....</i>	<i>88</i>
<i>Gráfico 37. Definición de variables.....</i>	<i>89</i>