



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA TECNOLÓGICA GLOFFICE GLOBAL OFFICE CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL PERÍODO 2017 – 2019”

AUTORA:

NAZLY LIZBETH GUERRERO RIVERA

RIOBAMBA-ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que, el presente trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Nazly Lizbeth Guerrero Rivera, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing.Gerardo Luis Lara Noriega

DIRECTOR

.....

Ing.Gilma Gabriela Uquillas Granizo

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, NAZLY LIZBETH GUERRERO RIVERA declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de Diciembre 2016.

Nazly Lizbeth Guerrero Rivera
CI.2100499009

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad.

Es por ello que soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber guiado y bendecido mi vida, a mis Padres por el esfuerzo de darme siempre lo mejor y darme la gran oportunidad de estudiar, A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) por ser parte de mi formación como profesional, a la empresa por depositar su confianza en mí, y darme la oportunidad de poder realizar el presente trabajo de titulación y a mis tutores de tesis quienes a lo largo de este proceso me han orientado con sus conocimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de graficos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Summary.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.2.1 La Empresa.....	11
2.2.2 Modelos de Gestión.....	12
2.2.3 Administración Estratégica.....	13
2.2.4 Desarrollo Organizacional (DO).....	14
2.2.5 Teoría General de Sistemas (TGS).....	22
2.2.6 Planeación.....	23
2.2.7 Planificación.....	24
2.2.8 Planificación Estratégica.....	26

2.2.9	Business Intelligence (BI).....	34
2.2.10	Balanced Scorecard (BSC).....	38
2.2.11	Balanced Scorecard en el Ecuador.....	47
2.3	IDEA A DEFENDER.....	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		53
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.2.1	Tipos de estudios de investigación.....	53
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.3.1	Población.....	54
3.3.2	Muestra.....	54
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	56
3.4.1	Métodos.....	56
3.4.2	Técnicas e Instrumentos.....	56
3.5	RESULTADOS.....	57
3.5.1	Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa gloffice global office CÍA LTDA.....	57
3.5.2	Resultados de la entrevista aplicada a los colaboradores de la empresa.....	58
3.5.3	Procedimiento para el diseño del balanced scorecard.....	59
3.5.4	Pasos para la implementación del balanced scorecard.....	60
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	69
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		70
4.1	TÍTULO.....	70
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	70
4.2.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	71
4.2.2	RESULTADOS ESPERADOS.....	71
4.2.3	Pasos para la implementación del balanced scorecard en la empresa tecnológica gloffice global office CÍA LTDA.....	72
CONCLUSIONES.....		116
RECOMENDACIONES.....		117
BIBLIOGRAFÍA.....		118
ANEXOS.....		122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Muestra distribuida según parroquias urbanas.....	55
Tabla 2	Cronograma de planificación para implementar el BSC	72
Tabla 3	Conformación del equipo guía.....	73
Tabla 4	Temas a tratarse en las reuniones de trabajo.....	74
Tabla 5	Actividades de la empresa	77
Tabla 6	Información General de la empresa	78
Tabla 7	Diagnóstico de la empresa	81
Tabla 8	Factores clave del macro entorno	87
Tabla 9	Factores clave del micro entorno	90
Tabla 10	Factores clave del ambiente interno.....	91
Tabla 11	Cadena de Impacto del Macro ambiente.....	92
Tabla 12	Cadena de Impacto del Micro ambiente	93
Tabla 13	Cadena de Impacto ambiente interno.....	93
Tabla 14	Matriz POAM Macro entorno.....	94
Tabla 15	Matriz POAM Micro entorno	95
Tabla 16	Matriz de Factores Estratégicos Internos PCI.....	95
Tabla 17	Matriz FODA	96
Tabla 18	Elementos de la visión propuesta.....	98
Tabla 19	Perspectiva Financiera	99
Tabla 20	Perspectiva Clientes	100
Tabla 21	Perspectiva Procesos Internos.....	100
Tabla 22	Perspectiva Aprendizaje	101
Tabla 23	Matriz de Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas	102
Tabla 24	Cuadro de Mando Integral	114
Tabla 25	Género de los Clientes	123
Tabla 26	Edad de los Clientes.....	124
Tabla 27	Actividad o profesión de los Clientes	125
Tabla 28	Medio de comunicación utilizado.....	126
Tabla 29	Sitio estratégico de la empresa.....	127
Tabla 30	Producto o servicio adquirido en la empresa	128
Tabla 31	Razones para adquirir un producto en la empresa	129

Tabla 32	Atención al cliente	130
Tabla 33	Sugerencias de los Clientes.....	131
Tabla 34	Recomendación de la empresa.....	132

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1	Diagrama Causa Efecto.....	3
Gráfico 2:	Hilo Conductor.....	10
Gráfico 3	Fases del Desarrollo Organizacional.....	17
Gráfico 4	Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional.....	19
Gráfico 5	Pasos para la implementación del BSC.....	61
Gráfico 6	Técnica de evaluación mediante semáforo	67
Gráfico 7	Representación en Velocímetro para el cumplimiento de metas	68
Gráfico 8	Organigrama funcional por procesos	80
Gráfico 9	Entrada de datos	108
Gráfico 10	Mapa Estratégico Gloffice Global Office	109
Gráfico 11	Balanced Scorecard Gloffice Global Office	110
Gráfico 12	BSC Perspectiva Financiera.....	110
Gráfico 13	BSC Perspectiva Clientes.....	111
Gráfico 14	BSC Perspectiva Procesos Internos	111
Gráfico 15	BSC Perspectiva Aprendizaje	112
Gráfico 16	Mapa de Iniciativas Estratégicas.....	113
Gráfico 17	Género de los Clientes	123
Gráfico 18	Edad de los Clientes	124
Gráfico 19	Actividad o profesión de los Clientes	125
Gráfico 20	Medio de comunicación utilizado	126
Gráfico 21	Sitio estratégico de la empresa.....	127
Gráfico 22	Producto o servicio adquirido en la empresa	128
Gráfico 23	Razones para adquirir un producto en la empresa	129
Gráfico 24	Atención al cliente.....	130
Gráfico 25	Sugerencias de los Clientes.....	131
Gráfico 26	Recomendación de la empresa	132

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación desarrollado bajo el tema “Diseño de un plan estratégico con Balanced Scorecard para la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, para el periodo 2017 - 2019”, tuvo la intención principal de realizar un análisis situacional de la empresa tanto interno como externo, para actualizar la prospectiva y reformular la visión, misión, los objetivos y la estructura organizacional.

En esta investigación se planteó el problema desde varios puntos de vista, se formuló y se delimitó el problema para identificar el tiempo y el espacio en el cual se desarrolló el presente trabajo, se realizó la justificación e importancia y se planteó el objetivo general y los objetivos específicos.

Se construyó el marco teórico referencial en el cual se citan los antecedentes de investigaciones anteriores y se toman las teorías de varios autores poniendo principal atención en los temas relacionados con modelos de gestión estratégica, administración estratégica, desarrollo organizacional, teoría de sistemas, planeación, planificación estratégica y Balanced Scorecard.

La metodología utilizada en la presente investigación fue inductiva y deductiva, con tipos de estudio descriptivo y explicativo en la que se analizaron las variables independiente y dependiente, se realizó la prueba de campo a los clientes de la empresa así como también a los empleados y colaboradores de la misma, los instrumentos utilizados fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa.

Los resultados obtenidos de la prueba de campo permitieron identificar la percepción que tienen los clientes con respecto a la empresa y también la opinión del cliente interno, esto permitió identificar puntos débiles dentro de la organización para posteriormente proponer posibles soluciones a los problemas identificados.

Una vez verificada la idea a defender se desarrolló una metodología de diez pasos para la implementación del Balanced Scorecard en la empresa tecnológica “Gloffice Global Office Cía. Ltda.”, de la ciudad de Riobamba.

Ing. Gerardo Luis Lara
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The present research developed with the theme ‘‘Design of strategic plan with Balanced Scorecard for the Gloffice Global Office Co.Ltd technological Company in Riobamba city,for the period 2017-2019’’ had the main intention to carry out business analysis in both internal and external, to update the prospective and to reformulate the visión,misión, the objectives and the organizational structure. The Company has been characterized by offering products and services with quality and guarantee that is why over the years has managed to obtain many customers,this forces the Company to improve its procedures constantly so that customer’s satisfaction is total. It was proposed to design and implement a very useful management tool such as the Balanced Scorecard that will allow communicating the strategies that the Company provides in a coherent and clear way with its collaboators. With the implementation of the management tool based on Balanced Scorecard design in the Gloffice Global Office Co. Ltd. technological Company in Riobamba city, it is expected to favor the administrative processes in all areas of the Company from the management level to the operational levels, and improve the organizational culture of the Company, raise the financial indicators so that the Company has economic strength in the short term future. It is recommended principally to the management of the Company to use the present research as starting point.

**KEYWORDS: DESING, STRATEGIC, PLAN, BALANCED SCORECARD,
GLOFFICE GLOBAL OFFICE CO.LTD.COMPANY.**

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica, la cual permite a las empresas gestionar sus estrategias a mediano y largo plazo, y llevar a cabo procesos de gestión decisivos, entre los cuales se puede mencionar el traducir o transformar la misión, la visión y la estrategia en instrumentos medibles, comunicar y vincular los objetivos e indicadores para planificar y alinear las iniciativas y objetivos.

El presente trabajo de titulación es el resultado de la dedicación en recolectar información de fuentes primarias en la ciudad de Riobamba para realizar un análisis situacional de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., para identificar los clientes con los que cuenta actualmente, la percepción que tienen con respecto a los productos y servicios que se ofertan y la opinión que tienen los trabajadores y colaboradores de la empresa.

En el capítulo I se presenta el problema en el cual se plantea, formula y delimita para conocer el ámbito en el cual se ha desarrollado la investigación, se realiza la justificación y se establecen los objetivos.

En el capítulo II se construye el marco teórico en el que se detallan los antecedentes investigativos con respecto al tema que se desarrolla y los antecedentes históricos, se realiza la fundamentación teórica utilizando textos de varios autores que sostienen teorías relacionadas con empresas, administración estratégica, desarrollo organizacional, planeación, planificación, Business Intelligence y Balanced Scorecard.

En el capítulo III se presenta el marco metodológico en el que se establece la modalidad de la investigación, los tipos de investigación que se han utilizado, se establece la población y se obtiene la muestra, se definen los métodos, técnicas e instrumentos, se exponen los resultados y se verifica la idea a defender.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta la misma que consistió en el diseño para la implementación del Balanced Scorecard para la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas se encuentran en constante cambio en busca de nuevas herramientas administrativas que ayuden a un proceso oportuno de toma de decisiones, que permitan medir procesos estratégicos y alcanzar las metas y objetivos planteados. Mediante el uso del Balanced Scorecard se busca medir el desempeño de la empresa, el problema es que no se cuenta con una planificación que permita realizar esta medición y a su vez tampoco existe una persona encargada de la planificación estratégica de la empresa para ser competitiva en el mercado.

Actualmente en la ciudad de Riobamba las empresas se han visto en la necesidad de mejorar sus políticas y herramientas administrativas para poder brindar mejor servicio a sus clientes y posicionarse en un mercado que hoy en día se ha vuelto más competitivo, y que a pesar de los años que la empresa lleva funcionando en el mercado, no se garantiza la permanencia y posicionamiento con respecto a los competidores directos.

Al modificarse las reglas de juego en los negocios, la influencia del proceso de globalización, el juego de la oferta y la demanda, los criterios de competitividad, políticas macroeconómicas, la regulación, el ambiente político, las fallas del mercado y cualquier otro elemento que inciden en los mismos, se engrandecen las cualidades empresariales de las pequeñas y medianas empresas.

Las empresas que son exitosas hoy día, son eficientes, eficaces e innovadoras, las mismas que mantienen un estrecho contacto con el cliente y reaccionan con agilidad ante el mercado, esto se debe al estilo gerencial con las que se encuentran trabajando permitiéndoles analizar permanentemente los cambios que se pueden presentar en el mercado, los problemas que puedan surgir, y especialmente las decisiones y soluciones que puedan dar ante cualquier situación.

La empresa GLOFFICE GLOBAL OFFICE CIA. LTDA., al tener determinado su mercado objetivo y al estar en crecimiento constante en los últimos años, ve la

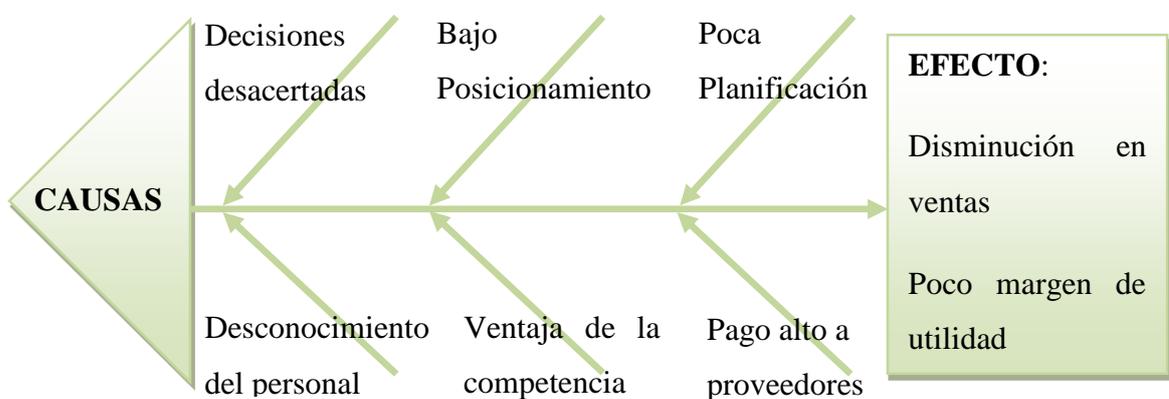
necesidad de que estas fortalezas sean aprovechadas y dirigidas para el perfecto funcionamiento de cada uno de sus departamentos con los que se trabaja, para que sean sencillas pero a la vez prácticas para estar pendientes que se cumplan cada uno de los objetivos trazados.

La planificación es sinónimo de estar preparado para el futuro, esto quiere decir que toda empresa que planifica su modelo de gestión está en la capacidad de diseñar el crecimiento y el porvenir de la organización, delineando pautas que permitan contrastarlas con el resto de factores que influyen en el desarrollo de la empresa, estos son los clientes, proveedores, personal administrativo y de operaciones, todo esto para conducir a la empresa hacia el éxito.

La empresa tiene que mejorar su planificación estratégica debido a que la empresa presenta algunos síntomas como la falta de conocimiento acerca de las herramientas de gestión administrativa por parte del personal que labora al interior del establecimiento, esto da como resultado una influencia negativa al momento de la toma de decisiones. Una decisión mal tomada conlleva consecuencias como el pago alto a proveedores así como también la disminución en las ventas o a su vez la reducción en el margen de utilidad puesto que en un mercado competitivo se deben establecer los precios según la oferta y demanda del mercado objetivo.

Para poder apreciar mejor la problemática situacional de la empresa se presenta un diagrama Causa – Efecto desarrollada por Kaoru Ishikawa, el cual se detalla a continuación:

Gráfico 1 Diagrama Causa Efecto



Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

La planificación estratégica estará enfocada hacia el análisis de mercado capaz de poder estudiar las fuerzas que confluyen en la oferta y la demanda, además de la estructura organizacional, la departamentalización y el modelo de gestión proponiendo un futuro satisfactorio para la empresa.

1.1.1 Formulación del Problema

¿El diseño de un Plan Estratégico con Balanced Scorecard para la empresa tecnológica GLOFFICE GLOBAL OFFICE CÍA. LTDA, en la ciudad de Riobamba, para el periodo 2017 - 2019, permitirá mejorar los procesos de gestión empresarial?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de Estudio: Empresa “GLOFFICE GLOBAL OFFICE CIA. LTDA”.

Campo de Estudio: Planificación Estratégica.

Lugar: Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia Chimborazo.

Tiempo: La propuesta abarcará el período 2017 - 2019.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) se entiende como una herramienta de gestión estratégica, la cual permite a las empresas gestionar sus estrategias a mediano y largo plazo, y llevar a cabo procesos de gestión decisivos, entre los cuales se puede mencionar el traducir o transformar la misión, la visión y la estrategia en instrumentos medibles, comunicar y vincular los objetivos e indicadores para planificar y alinear las iniciativas y objetivos. (Sampedro, 2010)

Desde el punto de vista teórico la investigación propuesta cuenta con una amplia fuente de consulta bibliográfica debido a que existen varios autores que han abarcado el tema desde diferentes perspectivas y que además las obras son de fácil acceso debido a que se encuentran disponibles en la biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas así como también en Internet mediante libros digitales.

Desde el punto de vista práctico se pueden tomar como referencias a las empresas que han adoptado esta herramienta de gestión y que están aplicando los conceptos actualmente para mejorar sus procesos administrativos tal es el caso de Cooperativas de Ahorro y Crédito y empresas similares a la propuesta en el presente estudio.

Según Robert Kaplan y David Norton en su libro Cuadro de Mando Integral “The Balanced Scorecard”, mencionan que hoy en día las organizaciones compiten en entornos complejos, lo cual hace que deban tener una visión exacta de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. (Kaplan & Norton, 2000)

El Balanced Scorecard permite la obtención de un conjunto de indicadores, en las cuatro áreas principales; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, en las cuales se podrá medir y controlar cada uno de los objetivos propuestos al inicio de un periodo, esto contribuirá con la toma de decisiones de la empresa para poder mejorar cada uno de los procesos que involucran a la organización.

Las empresas que ofrecen productos y servicios tecnológicos se ven constantemente amenazadas por el entorno, debido a que las organizaciones se encuentran en una transformación permanente puesto que se encuentran atravesando una época que pudiere denominarse la Era de la Información, y que solo la habilidad que manejen para explotar sus activos intangibles e invisibles se convertirá en el factor decisivo para continuar operando tradicionalmente, invirtiendo y gestionando en sus activos físicos y tangibles.

Desde el punto de vista metodológico, el presente trabajo investigativo tiene como principal objetivo la elaboración de un Plan Estratégico con Balanced Scorecard y la optimización de esta herramienta que permita obtener en términos cuantitativos el manejo de sus estrategias y obtener un enfoque para la mejora continua, reingeniería y transformación de los procesos, identificando problemas al interior de la empresa mediante técnicas que permitan recolectar datos como la observación directa, la encuesta o la entrevista.

El presente estudio incluye herramientas de mejora estratégica y operativa, las mismas que permitirán desarrollar una cultura organizacional, orientada al logro de la estrategia

empresarial, mediante el uso de esta herramienta se puede afrontar situaciones que se puedan presentar en el futuro encaminados a cumplir las metas planteadas por la empresa y el manejo de su desempeño.

La propuesta de un plan estratégico con Balanced Scorecard para la empresa GLOFFICE GLOBAL OFFICE CIA. LTDA pretende implementar una herramienta que tiene como propósito principal satisfacer las necesidades de los clientes mediante la aplicación de instrumentos que mejorarán los procesos internos y los procesos de aprendizaje, dando como resultado un beneficio económico una vez implementada la herramienta en la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Desarrollar un Plan Estratégico con Balanced Scorecard para la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda. Egn la ciudad de Riobamba.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar una fundamentación teórica enfocada a la herramienta Balanced Scorecard, desarrollando un análisis adecuado para una mayor planificación y mejor gestión.
- Establecer la metodología a aplicarse para la realización de la planificación estratégica y mapa estratégico.
- Efectuar un análisis situacional de la institución tanto interno como externo, para actualizar la prospectiva de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda, y reformular la visión, misión, los objetivos y la estructura.
- Elaborar los diferentes componentes del Balanced Scorecard para la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes investigativos comprenden un conjunto de información basada en referencias de investigaciones anteriores, así como también información referente a los temas que se abarcan dentro de la presente investigación.

Después de haber realizado una revisión de documentos de investigación se presentan los siguientes antecedentes de los cuales se apoyará en parte el presente estudio. Se tomarán como referencia tesis y proyectos relacionados con Planeación, Planificación Estratégica, Balanced Scorecard y Cuadro de Mando Integral.

- Arias Calderón Raquel (2012), bajo el tema: *“Propuesta de Plan Estratégico y Diseño de Balanced Scorecard para la Empresa Autobrit S.A.”*, Universidad Central del Ecuador.

Objetivo General: Establecer una propuesta de Plan Estratégico y diseño de Balanced Scorecard en la empresa Autobrit S.A.

- Chávez Landázuri Santiago (2003), bajo el tema: *“Elaboración de un Tablero De Control Balanceado, como modelo de Administración Estratégica en una Institución; Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero Cía. Ltda.”*, Escuela Politécnica Nacional.

Objetivo General: Potencializar los recursos que permitan obtener una ventaja competitiva en la institución; a través de una propuesta de implementación de un modelo de control denominado Tablero de Control Balanceado; para establecer una óptima gestión administrativa de la institución.

- Granja Herrera Cristian (2010), bajo el tema *“Planificación Estratégica con Implementación del Balanced Scorecard a la Fábrica Producalza de la ciudad de Ambato”*, Escuela Politécnica del Ejército.

Objetivo General: Elaborar la planificación estratégica para la fábrica Producalza, usando y aplicando el Balanced Scorecard como herramienta general, para generar una ventaja competitiva y sostenible.

- Velastegui Zambrano Noemí (2015), bajo el tema “*Modelo de Gestión Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta Ltda”*”, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Objetivo General: Mejorar la Gestión Administrativa, mediante un Modelo de Gestión Estratégico fundamentado en el Balanced Scorecard, que permita la toma de decisiones apropiadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, periodo 2015.

2.1.1 Antecedentes Históricos

Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego", fueron los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios, éstos autores manifiestan que una estrategia está conformada por un conjunto de acciones que realiza la empresa u organización, los mismos que son clasificados de acuerdo a una realidad específica.

En el año 1954 Peter Druker plantea lo siguiente: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

En 1962 Alfred Chandler afirma que "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"

En el libro “Estrategias Corporativas” de Ansoff (1965) se asevera que la planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, pero el proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar algo más tarde. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antes de desarrollar la fundamentación teórica es necesario detallar los contenidos a tratarse en la presente investigación mediante el hilo conductor, el cual se representa de manera ordenada y secuencial los temas abordados dentro de la revisión bibliográfica, poniendo énfasis en los conceptos referentes a modelos de gestión estratégica, administración estratégica, desarrollo organizacional, teoría de sistemas, planeación, planificación estratégica y Balanced Scorecard.

Gráfico 2: Hilo Conductor



Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

2.2.1 La Empresa

El concepto de empresa se define como una unidad económica de producción en la que intervienen varios factores que contribuyen a la generación de recursos. La empresa tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.

Definir el concepto de empresa de una manera unánime sería muy difícil puesto que existen varios puntos de vista por parte de algunos autores a los cuales se hará referencia para poder obtener una definición concreta.

Risco define a la empresa como “una unidad económica que combina un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros destinados a la producción, transformación, distribución y comercialización de bienes y servicios, ordenados según una determinada estructura organizativa y que actúan bajo un mismo órgano de dirección con el objetivo último de la obtención de beneficios, llevando a cabo su actividad siempre en interrelación con su entorno”. (Risco, 2013, pág. 19)

La empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Explicando este concepto, Chiavenato menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social". (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1988)

Según Pallares, la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado". (Pallares Villegas & Romero Buj, 1990)

Una empresa es solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen. Si una empresa cambia de localización, de producto o de personal sin cambiar de conversación, la misma

empresa subsiste. La empresa solo cambiará cuando cambie su estructura conversacional. ¡El lenguaje crea la realidad!” (Ribeiro, 2001)

Las organizaciones son fenómenos lingüísticos unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Por tanto, una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad. (Echeverría R. , 2008)

Por su parte Isaac Guzmán Valdivia dice que “La empresa es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.” (Guzmán Valdivia, 1963)

2.2.2 Modelos de Gestión

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El término modelo proviene del concepto italiano de “modelo”. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín “gesio” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (Definición.de, 2011)

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. (Savigne & Leyva, 2001)

2.2.2.1 Importancia de un modelo de gestión administrativa

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

2.2.2.2 Clasificación de los Modelos de Gestión

Los Modelos más representativos en la actualidad son:

- ✓ Gestión del Talento Humano
- ✓ Gestión del Conocimiento
- ✓ Gestión por Competencias
- ✓ Gestión por Procesos
- ✓ Gestión de la Calidad
- ✓ Gestión Estratégica

2.2.3 Administración Estratégica

Según David R. Fred en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” lo define como “el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de computarizados de información para el éxito de empresa.” (Fred, 2003, pág. 5)

La empresa debe tener conciencia de los cambios que se presentan dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que sean medibles, alcanzables y realizables, se proponen acciones que puedan ejecutarse y conociendo las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarlas a cabo.

El proceso de administración que indica que la organización prepara planes estratégicos y después se debe de actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica, esto se debe a que se formula estrategias para las operaciones que se realizan diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos.

Es de suma importancia la dirección estratégica dentro de la administración de las empresas, puesto que se proporcionan resultados más eficientes.

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. (Fred, 2003)

2.2.4 Desarrollo Organizacional (DO)

Se denomina Desarrollo Organizacional a la teoría administrativa que aporta un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en: competencias, habilidades y destrezas.

El DO busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura organizacional y el cambio organizacional. (Sánchez Ambriz, 2009)

Conceptualmente, el DO está conformado por dos descriptores relevantes: Desarrollo y Organización y éstos desde el punto de vista administrativo podemos definirlos como:

DESARROLLO

La palabra implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización. Desde la connotación administrativa, significa la implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades. (Kart, 2006)

ORGANIZACIÓN

Es una acción de organizar, disponer o establecer de una forma de regular; bajo el enfoque de las ciencias administrativas: es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa persigue. (King & Wright, 2007)

La conjunción de ambos conceptos nos aportan las primeras directrices teóricas, al incluir el concepto de cambio. El cambio, debe orientarse a redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones del entorno y evolución de fenómenos administrativos imperantes en el medio.

2.2.4.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Para la conducción de organizaciones líderes, el DO contribuye al logro de estos objetivos que denominamos estratégicos:

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño

de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.

- Incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (Know What), el saber por qué (Know Why), el saber cómo (Know How) y el saber quién (Know Who).
- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos: Auto- dirigidos, Grupos dinámicos (Hot groups) y Mejores Prácticas (Best Practices Replications).
- Contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa y adquiridos o contratados por los clientes.
- Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano, para adquirir el carácter de exclusividad.
- Coadyuvar al acceso de nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación, bajo modelos de: e-business (negocio electrónico) y empresa red.
- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

2.2.4.2 Importancia y Necesidad del D.O.

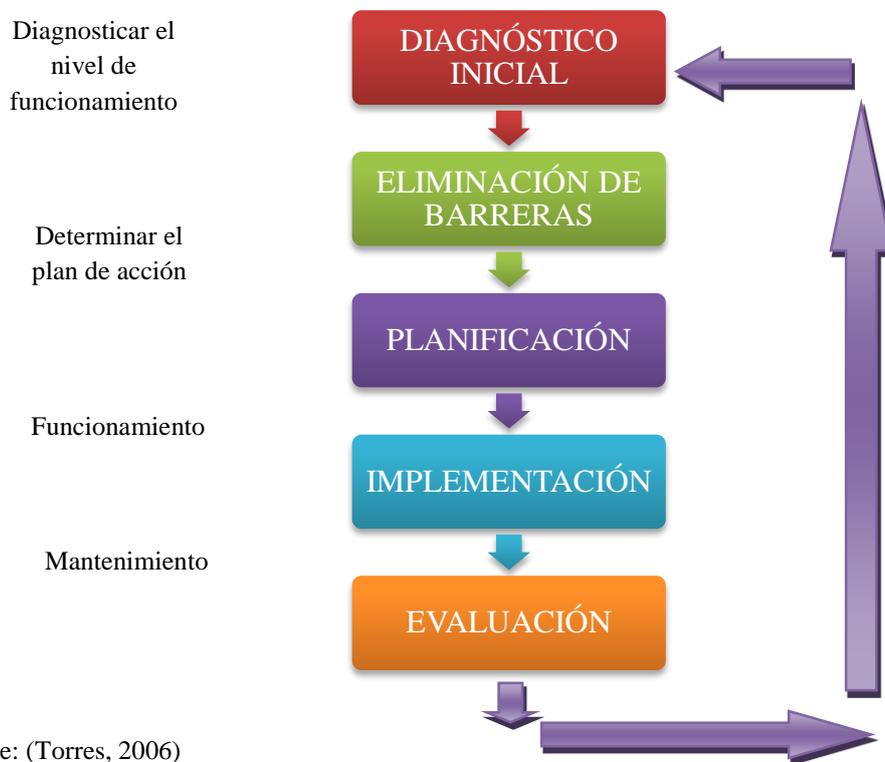
La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o

institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

2.2.4.3 Fases del Desarrollo Organizacional

La aplicación de un modelo de DO en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo él deja claro que las fases del desarrollo organizacional siguen las siguientes fases:

Gráfico 3 Fases del Desarrollo Organizacional



Fuente: (Torres, 2006)
Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Como se observa en el gráfico, expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: Diagnóstico inicial, Eliminación de Barreras, Planificación, Implementación y Evaluación. Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

2.2.4.4 Estrategias del Desarrollo Organizacional

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización:

- Los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias
- Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.)
- Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización.

2.2.4.5 Modelos del Desarrollo Organizacional

El DO presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se

analizan en cuanto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional, debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva.

Muchos modelos de DO han sido diseñados de acuerdo a las necesidades presentadas por cada empresa u organización. El modelo que se presenta a continuación, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

Gráfico 4 Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional



Fuente: (Torres, 2006)
Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

2.2.4.5.1 Identificación del Problema

Una persona clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio).

El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto.

2.2.4.5.2 Consulta con un Especialista en DO

Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro.

2.2.4.5.3 Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

2.2.4.5.4 Retroalimentación

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando.

2.2.4.5.5 Diagnóstico Conjunto de Problemas

En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los

esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido.

2.2.4.5.6 Acción

En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

2.2.4.5.7 Integración de Datos después de la Acción

Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio. (Torres, 2006)

Para que el DO tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, y sus relaciones internas y externas, el cual no se debe considerar como una solución de emergencia para un momento de crisis.

2.2.4.6 Críticas y Limitaciones del Desarrollo Organizacional

Una de las principales críticas al DO es el énfasis en la educación emocional. Cuando se le da una mayor atención a las reacciones y comportamiento de las personas que a sus habilidades laborales o administrativas. Por lo tanto, se corre el peligro de convertirse en una técnica terapéutica y de perder el enfoque en el desarrollo de otras habilidades que resultan esenciales para el desempeño laboral.

Otra de las críticas es que en ocasiones, el DO es utilizado con el fin de mostrar una imagen para el beneficio personal de unos cuantos. Es decir, cuando se da prioridad a la imagen pública de la organización en lugar de mejorar las condiciones internas. Un punto importante de discusión resulta debido a que el DO no puede delimitarse. Ya que se enfoca en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de las mismas, resulta difícil cuantificar y medir sus resultados. En cada nueva situación, se deben volver a analizar las ideas, técnicas y recursos empleados en situaciones anteriores. El éxito en una situación no garantiza el éxito en otra principalmente, por depender en alto grado del factor humano.

Uno de los problemas más recurrentes en el DO cuando se enfoca en mejorar el comportamiento organizacional ocurre cuando la alta administración espera resultados inmediatos cuantitativos. Esto lleva a los gerentes a dedicar más tiempo al logro de este tipo de objetivos mientras en consecuencia, se descuidan otras áreas que pueden resultar más relevantes dentro de la organización. Toda implementación de cambio, implica un proceso al cual, se le debe respetar ya que por lo general, al final del mismo todavía se revalúa y se aplican técnicas de fijación. Cabe mencionar que aunque el DO no es la solución para todos los conflictos organizacionales, sí puede reducirlos.

2.2.5 Teoría General de Sistemas (TGS)

La TGS surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicarlas en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la TGS son:

- Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas.
- La teoría de los sistemas constituye el modo más inclusivo de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.
- La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas y se enfoca hacia el objetivo de la unidad de la ciencia.

- La teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica. (Chiavenato, 2000)

La TGS a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas con su medio, es una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad. (Bertoglio, 1992)

Se puede decir que la TGS trata de explicar desde un punto de vista social todos los fenómenos que se presentan en una empresa u organización, el mismo que trata de darle un sentido científico a cada una de las particularidades suscitadas.

2.2.6 Planeación

La planeación está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

George Terry lo define como “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.” (Terry, 2003)

Otra definición es la que plantean Robert Murdick y Joel Ross en su obra La Planeación mencionan “Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.” (Murdick & Ross, 2009)

En fin la planeación es un medio para la consecución de un fin, objetivo o propósito cualquiera que este sea y nos obliga a clasificar desde el inicio cuál es el propósito que se pretende lograr, sino conocemos y definimos con precisión a donde queremos llegar.

2.2.7 Planificación

A efectos de ofrecer una definición y un concepto bastante claro y conciso sobre lo que engloba un proceso de planificación, se presenta a continuación varios conceptos de algunos autores y sus definiciones:

Según los autores Leonard Goldstein y Timothy Nolas definen a la planificación como "...el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción". (Goodstein & Nolas, 1996)

Para George Steiner la planificación es "...el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Steiner, 2007)

Por otra parte Jiménez plantea que la planificación es "...el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo". Implica conocer el objetivo, evaluar la situación y considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

Luis Antonio Hernández lo plantea como "La Planificación puede considerarse, como un proceso que pretende, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; es segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos con lo que asegurará la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados". (Hernández Valdes, 2004).

Considerando las definiciones dadas, creemos que la planificación es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, considerando los recursos que necesitaremos para llegar a dicho futuro.

2.2.7.1 Aspectos Generales de la Planificación

El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible. A

menudo el proceso de planificar no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica, el plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización, para que tengan éxito, se debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y se debe suministrar el patrón frente a cual se puedan evaluar tales decisiones. En el libro “Administración inteligente” de los autores Eloy Cuéllar y Antonio Díaz se puede apreciar lo siguiente: “La estrategia es un arte, una ciencia, es reflexión y acción, es el curso que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le generará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. En una palabra es pensar antes de actuar.” (Cuéllar & Díaz, 2007)

2.2.7.2 Origen de la Planificación

Según Escalante, “el origen de la planificación se vincula a la práctica empresarial, al aumento de la producción de las mismas, requerida en un mundo constantemente en crecimiento. Se comenzó a utilizar por las empresas norteamericanas a finales de los años 50’s del siglo pasado. No es hasta la década de los 80’s que se utiliza para dar respuesta a los problemas de las áreas urbanas y las regiones en general” (Illaned & Herrera, 2015)

2.2.7.3 Propósitos de la Planificación

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. Según Escalante “El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica

tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas”. (Illaned & Herrera, 2015)

La planificación define las instancias hacia dónde queremos ir como organización y cuáles son nuestras metas y objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Establece los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización. (Reyes Ponce, 1995, pág. 165)

La Planificación es utilizada para trazar el camino que posibilite avanzar hacia estos sueños, identificando claramente las oportunidades, además involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

2.2.8 Planificación Estratégica

Según Alfredo Acle Tomasini “La planificación estratégica es un conjunto de acciones que debe ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Planificación Estratégica es la forma que tienen las organizaciones para relacionarse con su entorno y garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Al planificar un negocio, se consigue lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.

- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisiones.
- Obtener mayores beneficios y menores riesgos.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

1. *¿Dónde estamos hoy?*, lo que implica un análisis de la situación actual, del entorno, de las condiciones internas, y de la competencia.
2. *¿Dónde queremos ir?*, que se orienta a determinar los objetivos y metas a largo plazo.
3. *¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?*, lo cual implica comprender el mercado, la Competencia del negocio y diseñar las estrategias apropiadas. (Juran, 1993)

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales. (Paredes Trejo, 1997, pág. 12)

2.2.8.1 Antecedentes de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial. (Marín & Montiel, 1994, pág. 20)

La necesidad de adoptar una estrategia nace de las situaciones en competencia, contar con una estrategia tiene validez universal e incluso hay que añadir que son las compañías más pequeñas las que más precisan de una estrategia para defenderse de los competidores sin contar con grandes recursos; el pequeño empresario debe buscar un posicionamiento y una ventaja diferencial de difícil imitación; la acción rápida, la

estrategia competencial y la planificación a largo plazo permiten vencer, mantener la posición o simplemente garantizar la subsistencia de una organización.

2.2.8.2 Importancia de la planificación estratégica

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados. (Martínez, 2000)

2.2.8.3 Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

Todo proceso administrativo en empresas u organizaciones conlleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

2.2.8.3.1 Ventajas

- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.

- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Permite una distribución adecuada de los recursos.
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

2.2.8.3.2 Desventajas

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa.
- Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación. (Martínez, 2000)

2.2.8.4 Estructura de la Planificación Estratégica

La primera fase para la conformación de un plan estratégico, la organización deberá situarse en el momento económico interno y externo en el que se encuentra, determinar los equipos de trabajo que conformaran los diferentes niveles donde se implementará el plan estratégico así como definir los mecanismos documentados necesarios que permitirán convertir esta actividad en un sistema de trabajo mejorable de forma continua.

En la estructuración de la planeación estratégica, la organización en su conjunto iniciará los trabajos de análisis a profundidad del entorno microeconómico y macroeconómico en el que se desempeña la organización, poniendo especial atención a los retos sectoriales y complejidades de su principal mercado. En aras de determinar una situación actual y real de la organización.

La segunda fase de la planeación estratégica está caracterizada por la estructuración del quehacer organizacional, enfocado en las directrices marcadas desde el nivel planeación. Este que es el nivel de la táctica, es donde se definen, las formas y estructuras bajo las cuales trabajará la organización, este nivel es el puente entre la planeación y ejecución de la estrategia, es donde los miembros designados crearan y definirán la estructura que seguirán las áreas para su integración. (Castro, 2014)

2.2.8.5 Características de la Planificación Estratégica

El proceso de Planificación Estratégica posee varias características importantes tal como lo plantean (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 12) “Si bien cada proceso de planeación varía de una organización a otra, existen ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planeación estratégica”.

- Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.
- Un punto esencial en la planeación es la formulación de objetivos. Habla acerca de un conocimiento compartido de adonde se quiere llegar o hacia dónde se va.
- Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica. El proceso de planeación esta guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejado de corazonadas y especulaciones.
- Es un conjunto de acciones racionales.
- Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.
- Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones. Las decisiones estratégicas son vitales, de alto riesgo, que incluyen altos niveles de responsabilidad, los cuales dependen de la alta gerencia.
- Se proyecta a largo plazo.
- Por ser una herramienta de reducción de riesgo y de trazado de alternativas, la planeación estratégica necesita fijarse un plazo amplio de tiempo para poder tener una noción vasta y general de la realidad presente y esperada.

- Su parámetro de medición es la eficiencia.
- Una empresa o persona que desarrolla la planeación estratégica, sin saberlo, se fija como propósito utilizar de forma lógica los recursos con los que se cuenta para conseguir metas que a su vez se enmarcan en objetivos.
- Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- Tal vez sea improbable predecir de manera precisa los posibles eventos casuales que vulneren la estabilidad de la organización. Es posible vislumbrar a grandes rasgos situaciones de posible riesgo. Con el simple hecho de conocerlas, se reduce de forma considerable tanto la incertidumbre como el riesgo, que son factores de potencial daño para la organización.
- Le da coherencia y homogeneidad a las decisiones organizacionales.
- Para planear estratégicamente se requiere de un entendimiento holístico de la organización. Un plan ayuda precisamente a que si una decisión es tomada en cierta área con determinada jerarquía, esta decisión y todas las demás no contradigan a ninguna otra ni se contradigan entre sí.

2.2.8.6 Elementos de la Planificación Estratégica

Existen distintos elementos de la planificación estratégica, que se clasifican en:

- Propósitos o misiones
- Objetivos o metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas; y,
- Presupuestos. (Druker, 1996, pág. 197)

2.2.8.6.1 Propósitos o misiones

En la misión o propósito se identifican la función o tarea básica de una Empresa o Institución o de una parte de ésta. Toda organización, sea del tipo que sea, tiene un propósito o un misión.

La misión describe el propósito básico que da sentido a la existencia de una Empresa, enfatizando al mismo tiempo como ha de lograrlo y el papel que corresponde a cada uno de quienes van a participar en ella en búsqueda del cumplimiento del propósito básico enunciado.

2.2.8.6.2 Objetivos o metas

Los objetivos o metas, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Son considerados como el punto final de la planeación, representan el fin que se persigue una Empresa mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Una meta es un estado futuro deseado o un objetivo que la empresa intenta alcanzar. En este sentido, la finalidad de las metas es especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión y visión.

Las metas u objetivos bien diseñados tienen principalmente las siguientes cuatro características:

- Son precisas y medibles.- las metas medibles les dan a la gerencia un parámetro estándar contra el cual pueden evaluar su desempeño.
- Se refieren a temas cruciales.- para conservar su enfoque, la gerencia debe seleccionar una cantidad limitada de metas importantes para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas que se seleccionen deben ser cruciales o importantes.
- Son retadoras pero realistas.- las metas deben dar a los empleados un incentivo para buscar maneras de mejorar las operaciones de una organización. Si una meta es poco realista en cuanto a los retos que plantea,

los empleados se darán por vencidos, así pues una meta demasiado sencilla puede no motivar a los gerentes y a otros empleados.

- Especifican un período en el cual se deben alcanzar.- las limitantes de tiempo les indican a los empleados que el éxito requiere que se alcance una meta para una fecha determinada, no después. Las fechas límite pueden inyectar un sentido de urgencia al logro de las metas y actuar como motivadores. Sin embargo no todas las metas necesitan limitantes de tiempo.

Las metas bien construidas también suministran un medio para evaluar el desempeño de los gerentes. (Stoner & Freeman, 1994)

2.2.8.6.3 Estrategias

“Las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una Empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”. (Stoner & Freeman, 1994)

2.2.8.6.4 Políticas

Las políticas son criterios o enunciados generales orientados o encauzados a la toma de decisiones, estas forman parte de los planes. Se debe tomar en cuenta que no todas las políticas son enunciados, la mayoría de veces son el resultado de las acciones de los administradores. (Stoner & Freeman, 1994)

2.2.8.6.5 Procedimientos

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establecen métodos para el manejo de las futuras actividades. Estos consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Se los considera como guías de acción, en los cuales se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Los procedimientos se relacionan con las políticas. (Stoner & Freeman, 1994)

2.2.8.6.6 Reglas

Las reglas son acciones u omisiones específicas, se las puede definir como planes más simples. Su esencia es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligación de realizar u omitir una acción. Las reglas no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación. (Stoner & Freeman, 1994)

2.2.8.6.7 Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, son pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción, generalmente se apoyan en presupuestos. Pueden existir varios subprogramas para apoyar a un programa principal. Todos los programas demandan coordinación y oportunidad, ya que si existiera una falla en esta red de programas de apoyo causaría demoras en el programa principal, costos innecesarios y pérdidas de utilidades. (Stoner & Freeman, 1994)

2.2.8.6.8 Presupuestos

Los presupuestos son una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Un presupuesto se puede expresar en términos financieros, en términos de horas-hombre, unidades de productos y horas-maquinas o en cualquier otro termino numéricamente medible. Los presupuestos pueden referirse a las operaciones, por ejemplo el presupuesto de egresos, el cual puede indicar el flujo de efectivo. (Stoner & Freeman, 1994)

2.2.9 Business Intelligence (BI)

El Business Intelligence (Inteligencia de Negocios) es la información sobre eventos pasados y sus tendencias con el propósito de realizar procesos acertados de toma de decisiones en el futuro. La mayor parte de las organizaciones tienen toda la información necesaria en sus bases de datos operacionales u otras fuentes no estructuradas, para realizar decisiones de negocios inteligentes. Sin embargo, estos datos no están organizados de tal forma que puedan ser consultados de

forma eficiente para obtener indicadores, estadísticas y tendencias con diferentes criterios.

La Inteligencia de Negocios (BI - Business Intelligence) es el proceso de analizar y transformar los datos operacionales de una organización en un repositorio accesible con información de mucho valor, y una adecuada distribución de la información en la manera más conveniente a las personas correctas, en el momento preciso y en forma oportuna para tomar mejores decisiones. (Loyola, 2006)

Implementar herramientas de BI dentro de una organización permite soportar las decisiones que se toman; al nivel interno ayuda en la gestión del personal y del lado externo produce ventajas sobre sus competidores. Existen ocasiones en las cuales no se pueden lograr todos los beneficios que tiene BI; debido al proceso que lleva consigo implementar un proyecto de estas características, se puede cometer errores en la definición del planteamiento de las necesidades de conocimiento de la empresa; el no determinar la magnitud de los problemas de información a solucionar generalmente repercute en el fracaso del proyecto. (Rosado Gomez, 2010)

El BI, proporciona una manera rápida y efectiva de recopilar, abstraer, presentar, formatear y distribuir la información de sus fuentes de datos corporativos, permitiendo a los profesionales de la empresa, tanto dentro como fuera de la organización, visualizar y analizar datos precisos sobre las actividades fundamentales del negocio y utilizarlos para mejorar la toma de decisiones y la planificación estratégica.

2.2.9.1 Herramientas de explotación de la información

Es el área donde más avances se han producido en los últimos años. Sin embargo, la proliferación de soluciones mágicas y su aplicación coyuntural para solucionar aspectos puntuales ha llevado, en ocasiones, a una situación de desánimo en la organización respecto a los beneficios de una solución BI. Sin entrar a detallar las múltiples soluciones que ofrece el mercado, a continuación se identifican los

modelos de funcionalidad o herramientas básicas (cada producto de mercado integra, combina, potencia, adapta y personaliza dichas funciones):

2.2.9.1.1 Query & reporting

Herramientas para la elaboración de informes y listados, tanto en detalle como sobre información agregada, a partir de la información de los Data Warehouses y DataMarts.

2.2.9.1.2 Cuadro de mando analítico

Se establece la elaboración a partir de DataMarts, de informes resumen e indicadores clave para la gestión, que permitan a los gestores de la empresa analizar los resultados de la misma de forma rápida y eficaz. En la práctica es una herramienta de Query orientada a la obtención y presentación de indicadores para la dirección (frente a la obtención de informes y listados). (Loyola, 2006)

2.2.9.1.3 Cuadro de mando integral o estratégico (Balanced Scorecard)

Este modelo parte de que la estrategia de la empresa es el punto de referencia para todo proceso de gestión interno. Con él los diferentes niveles de dirección y gestión de la organización disponen de una visión de la estrategia de la empresa traducida en un conjunto de objetivos, iniciativas de actuación e indicadores de evolución. Los objetivos estratégicos se asocian mediante relaciones causa-efecto y se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, procesos y formación o desarrollo. El cuadro de mando integral es una herramienta que permite alinear los objetivos de las diferentes áreas o unidades con la estrategia de la empresa y seguir su evolución. (Loyola, 2006)

2.2.9.1.4 OLAP (On-line Analytical Processing)

Herramientas que manejan interrogaciones complejas de bases de datos relacionales, proporcionando un acceso multidimensional a los datos, capacidades intensivas de cálculo y técnicas de indexación especializadas. Permiten a los usuarios trocear sus datos planteando Queries sobre diferentes atributos o ejes.

Utilizan un servidor intermedio para almacenar los datos multidimensionales pre-calculados de forma que la explotación sea rápida. (Loyola, 2006)

2.2.9.1.5 Datamining (Minería de Datos)

Son auténticas herramientas de extracción de conocimiento útil, a partir de la información contenida en las bases de datos de cualquier empresa. El objetivo que se persigue es descubrir patrones ocultos, tendencias y correlaciones, y presentar esta información de forma sencilla y accesible a los usuarios finales, para solucionar, prever y simular problemas del negocio. El datamining incorpora la utilización de tecnologías basadas en redes neuronales, árboles de decisión, reglas de inducción, análisis de series temporales, y visualización de datos. (Loyola, 2006)

2.2.9.2 Beneficios del Business Intelligence

Los beneficios que se pueden obtener a través del uso de Business Intelligence pueden ser de distintos tipos:

- Beneficios tangibles, por ejemplo: reducción de costes, generación de ingresos, reducción de tiempos para las distintas actividades del negocio.
- Beneficios intangibles, el hecho de que tengamos disponible la información para la toma de decisiones hará que más usuarios utilicen dicha información para tomar decisiones y mejorar la posición competitiva.
- Beneficios estratégicos, todos aquellos que nos facilitan la formulación de la estrategia, es decir, a qué clientes, mercados o con qué productos nos dirigimos.

2.2.9.3 Ventajas del Business Intelligence

Dentro del Business Intelligence existen tres factores que hacen más necesaria que nunca la adopción de una estrategia de Business Intelligence:

- Mejorar la competitividad, incrementando los ingresos y reduciendo los costes; el BI permite alcanzar este objetivo facilitando una visión integral y oportuna de la información que posibilita la toma de decisiones.
- Gestionar la complejidad, ya que gracias al BI las compañías pueden organizar y analizar sus datos y descubrir así patrones de comportamiento y tendencias.
- Explotar las inversiones existentes, el BI añade valor a las inversiones en Técnicas Informáticas al entregar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales.

2.2.10 Balanced Scorecard (BSC)

Existen una gran variedad de definiciones para el Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comandos, pero mantienen los mismos fundamentos, entre ellos:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías, desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio. (Kaplan & Norton, 1996)

La gran competitividad que existe en los mercados ha dado lugar a que las empresas y organizaciones hagan todos los esfuerzos necesarios para mantener sus ventajas competitivas y permitir su continuidad a través del tiempo; para esto es necesario un buen planteamiento estratégico donde se identifiquen las ventajas competitivas y enfocar todos los esfuerzos en obtener los objetivos estratégicos, que traducen la estrategia en resultados a conseguir en un período de tiempo. (Olve, Jan, & Wetter, 1999)

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés. Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el Balanced Scorecard, este sistema gerencial vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. (Kaplan & Norton, 2000)

Debemos considerar que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (Kaplan & Norton, 2000)

Al pertenecer a la era de la información, la tecnología es base fundamental en las organizaciones que fabrican bienes como las de servicios, por lo que exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

2.2.10.1 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de mando Integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

“Puede a través de una relación coherente, entre sus elementos, simplificar la gestión, priorizar lo importante y promover el aprendizaje en la organización” (Guerra, 2012)

Al analizar el Cuadro de Mando se muestran otras características que de igual forma son importantes para el buen funcionamiento del mismo.

- Integral: Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo.
- Equilibrio: garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.
- Estratégico: relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
- Simple: la complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.
- Concreto: refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.

En base a lo expuesto se puede resumir que el Cuadro de Mando Integral permite tener control del estado de la organización y la forma en que se encaminan las acciones para alcanzar la visión, nos permite dar seguimiento, control y mejoramiento de la estrategia de la organización Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa. A través de:

- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto. (Dávila, 1999)

2.2.10.2 Elementos del Balanced Scorecard

En la metodología del cuadro de mando integral intervienen los siguientes conceptos:

- Objetivos estratégicos
- Perspectivas
- Indicadores
- Metas
- Mapas estratégicos
- Proyectos estratégicos (Arias Calderón, 2012)

Los elementos del BSC son los que permiten la correcta realización de las estrategias y su ejecución dentro de la empresa, si no existe alguno de estos elementos no sería posible la utilización de esta herramienta, al implementar el BSC no puede faltar ninguno de estos elementos.

2.2.10.3 Características del Balanced Scorecard

Las características del Balanced Scorecard pueden estar proporcionadas según las necesidades de la empresa u organización, sin embargo se pueden citar algunas de estas características a continuación:

- Cadena de relaciones causa-efecto: Expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- Enlace a los resultados financieros: los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistemática de la estrategia, a través de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje). Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- Balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requieren un

conjunto de indicadores que reflejan las cosas que se necesitan hacer bien, para cumplir con los objetivos. Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

- Mediciones que generen e impulsen el cambio: la medición motiva determinados comportamientos, asociado tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno de permanente y acelerado cambio.
- Alineación de iniciativas o proyectos: Relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diferentes objetivos expresados a través de sus indicadores.
- Consenso del equipo directivo de la organización: El BSC es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo de cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia. (Puente Asquet, 2009)

2.2.10.4 Formas de Medir el Balanced Scorecard

La utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica tiene dos tareas dependientes: construir el Cuadro de Mando Integral y la utilización del mismo, para tales efectos es fundamental construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del proceso interno, Perspectiva del aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2000)

Es importante recalcar que tradicionalmente la visión era individual pero hoy en día las organizaciones cambiaron a una visión compartida que permita empoderar a los miembros de la organización, creando el compromiso de mucha gente.

2.2.10.5 Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave de la organización. El BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Interna o de Proceso de Negocio
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

2.2.10.5.1 Perspectiva financiera

La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta de práctica y ejecución, estén contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

Para cada una de las tres fases, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de costes/mejora de la productividad
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión. (Kaplan & Norton, 2000)

2.2.10.5.2 Perspectiva del cliente

Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

El éxito de los negocios está en proporcionar al cliente un valor agregado en los productos o servicios que ofrecen, por ello hay que anticiparnos al cambio en el mercado y promover innovación en lo que ofrecemos. La asociación de los productos con una marca y su arrastre es un elemento clave al plantearnos objetivos, mismos que mediremos a través de los indicadores. En lo que se refiere a la perspectiva del cliente el objetivo principal de este tema es satisfacer al cliente. (Kaplan & Norton, 2000)

2.2.10.5.3 Perspectiva interna o de procesos de negocio

Tradicionalmente las empresas vienen creando manuales de procesos, mismos que contienen actividades que van vinculadas a la obtención de un producto, en donde medimos tiempos y asignamos responsables. El CMI acostumbra a identificar los procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. (Kaplan & Norton, 2000)

Cada negocio tiene su propio proceso interno, por ello la necesidad de establecer la cadena de valor, tomando en cuenta:

- La innovación (investigación de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado), los principales indicadores que mediremos son: Porcentaje de productos nuevos, la introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.
- Operaciones (comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio).
- Servicio Posventa, comprende garantías, devoluciones, defectos.

2.2.10.5.4 La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, ésta perspectiva permite que se cumplan las anteriores tres perspectivas.

Se proponen “tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación del poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

(Kaplan & Norton, 2000)

2.2.10.6 El Mapa Estratégico

Un Mapa Estratégico (Modelo de negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor, la integración del sistema de Valor Organizacional.

Los mapas estratégicos son herramientas de proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia.

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir.

El Mapa Estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (Hernández López, 2016)

La creación del mapa estratégico se debe entender como un proceso sistémico, donde sus partes interactúan para cumplir con la misión. A semejando a un árbol la

creación de un mapa estratégico, las raíces representan las estrategias, los nutrientes alrededor de las raíces se constituyen la cultura de la organización, el tronco es el capital intangible, las ramas representan a las perspectivas financiera, aprendizaje, procesos y clientes. (Echeverría C. , 2009, pág. 23)

Según Michael Porter, el logro de la Estrategia de Valor, es un complejo proceso de acciones Interrelacionadas entre sí.

2.2.10.7 Etapas Para Implementar el Balanced Scorecard

2.2.10.7.1 Etapa 1: Planificación Estratégica

Misión: Se definirá un enunciado claro y conciso de la razón de ser de la Organización, dónde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará para cumplir dicho propósito.

Análisis del ambiente (FODA): Consiste en establecer cuál es la situación del ambiente interno y externo de la Organización, como resultado se obtendrá un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Principios: La búsqueda de principios constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.

Visión: Consiste en una proyección, un análisis futurista de la organización en un plazo de tiempo determinado y que por lo tanto será el norte que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica. (Kaplan & Norton, 1992)

2.2.10.7.2 Etapa 2: Puesta en Marcha

El Balanced Scorecard parte de la visión y objetivos prioritarios de la Organización, allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para

satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que talento humano y tecnología es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. (Kaplan & Norton, 1992)

2.2.10.7.3 Etapa 3: Evaluación y Mejoramiento Continuo

El Balanced Scorecard es una herramienta gerencial que permite a organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlos en la acción. El mecanismo para desarrollar un mejoramiento continuo son las reuniones de análisis estratégicos, que consiste en realizar un análisis de la situación organizacional en cuanto a la ejecución de los objetivos estratégicos para tomar decisiones, acciones de mejoramiento y asignar responsables de su ejecución. (Kaplan & Norton, 1992)

2.2.11 Balanced Scorecard en el Ecuador

En el Ecuador existen un gran número de empresas que trabajan arduamente para llegar a formar parte de las empresa más competitivas, aplicando herramientas administrativas y operativas eficientes, entre los cuales se encuentran sistemas de medición, monitoreo, evaluación y control de su gestión, que ofrece a toda la organización, información oportuna y adecuada para la mejor toma de decisiones, alineadas a la consecución de la misión y visión planteadas. Es por ello que al aplicar el BSC, como una herramienta de gestión innovadora permite el logro una serie de resultados positivos en su administración, entre las empresas que han aplicado esta herramienta están; Empresa Los Correos Del Ecuador Cuenca, Banco Central del Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Litoral, etc. (Velastegui Zambrano, 2015)

2.3 IDEA A DEFENDER

Si se elabora una Planificación Estratégica con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, acorde a la naturaleza de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., se logrará contar con información actualizada, el grado de cumplimiento de las metas en relación a los objetivos y la visión alcanzando un éxito sostenido,

fortaleciendo la capacidad de gestión, obteniendo resultados eficientes y eficaces acordes con el rendimiento planificado.

MARCO REFERENCIAL

Actividad: Acción necesaria en un proyecto para transformar determinados recursos en productos a partir de un conjunto de insumos y recursos.

Administración: Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Análisis situacional: Es examinar en base a estudios y datos disponibles en el presente las acciones y condiciones de la empresa, así como también disponer de información para proyectar las condiciones futuras en las cuales se desarrollará la organización.

Competitividad: Capacidad que tienen una empresa para generar ventajas que le permitan participar y sobrevivir en un ambiente económico global.

Decisión: La decisión es el resultado de la acción de decidir, luego de evaluar diferentes opciones, se hace un corte en la evaluación de las propuestas visibles, y se opta por una de ellas.

Demanda: Representa la cantidad que una persona está dispuesta a recibir de un bien o servicio a determinado precio y en un momento determinado.

Dirección Estratégica: Dirección estratégica se configura como un sistema de planificación, en el tan importante como la formulación es la implantación de la estrategia. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto creativa.

Enfoque: En la solución de problemas cotidianos, podemos poner el enfoque, o sea concentrar nuestra atención, en su génesis, o sea, como nació el problema, en las consecuencias que acarrea o en las posibles soluciones., sin ver la causa, o realizar un

enfoque integral, que combine todas las miradas o enfoques. Significa entonces, desde donde se mira una determinada problemática.

Entorno: Conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lenguaje, religión, organización política y económica que influyen en las operaciones de una organización.

Estrategia: Acción tendiente al logro de un objetivo, se define como la mejor forma de alcanzar una meta planteada.

Herramientas Administrativas: No son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Indicador: Es la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra.

Información: Consiste en la transmisión de los datos obtenidos sensorialmente, a través de un mensaje, desde un transmisor hacia un receptor, en un proceso comunicacional, utilizando el lenguaje oral, escrito o gestual, expuestos de manera sistemática para otorgarles significación y generar conocimiento.

Liquidez: Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos.

Macroambiente: Término administrativo para identificar factores ambientales externos a la empresa que afectan indirectamente el desempeño de la misma.

Matriz: Expresión gráfica de una situación posición o realidad a través de un cuadro de doble entrada en el que cada uno de los ejes representa o responde a un parámetro o variable determinada.

Microambiente: Término administrativo para identificar factores ambientales externos a la empresa que afectan directamente a la misma.

Misión: Definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio.

Objetivo: Finalidad hacia la que se orientan las actividades o acciones de un plan, programa o proyecto.

Objetivos Estratégicos: Estos objetivos se relacionan más directamente con la situación de competencia del mercado, e incluyen patrones de resultado, como crecer con más rapidez que el promedio y aumentar la participación en el mercado, que en este caso serían los usuarios.

Oportunidad: Evento, hecho o tendencia que se presenta en el entorno de la organización y que podría facilitar el desarrollo de la misma si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

PEA: Población económicamente activa: Población en edad de trabajar que desea participar activamente en el mercado laboral, que está buscando trabajo o está a la espera de alguno.

Plan: Para una empresa el plan es el documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma y desarrolla todos los procedimientos y acciones necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Planeación: La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos.

Planificación: Proyecto general documentado, metódicamente organizado, que abarca a toda la organización, elaborado con el fin de obtener un objetivo.

Planificación Estratégica: Disciplina administrativa que permite comprender y aplicar técnicas y herramientas de gestión que faciliten a la empresa anticiparse racionalmente al futuro.

Presupuesto: Constituye una previsión de ingresos y gastos para un período de tiempo determinado.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

Proyectos: Se puede definir proyecto como un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada. Un proyecto es la unidad operativa del plan o instrumento del desarrollo socio-económico. Constituye el elemento operativo del plan, ya que mediante la implementación de los diversos proyectos se logran los objetivos contemplados en los planes de desarrollo económico.

Resultados: Son los efectos previstos de la provisión de los productos a la sociedad.

Valores: Son creencias permanentes sobre lo que es apropiado o no lo es dentro de una empresa, que guía las acciones y el comportamiento de los miembros de la misma, para cumplir los objetivos organizacionales.

Ventaja Competitiva: Es una habilidad de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus. Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidades es mayor que el promedio de su industria. Es el producto de por lo menos una de las siguientes características: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad superior de satisfacer al cliente.

Visión: Direccionamiento que nos permite conocer cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro basada en los valores y convicciones de sus integrantes. Se

denomina visión empresarial a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previniendo lo necesario para adecuarse a ello.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizará la modalidad de investigación inductiva, deductiva de acuerdo al enfoque de estudio que posee la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo la integración de la modalidad cuali-cuantitativo.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizarán dos tipos de investigación, lo que genera una investigación mixta estos son:

Investigación Cualitativa: Debido a que dentro de la investigación se obtienen datos que son analizados y estudiados en términos cualitativos.

Investigación Cuantitativa: Puesto que el problema que es objeto de estudio en la presente investigación se analiza utilizando técnicas estadísticas, informáticas y matemáticas para presentar los resultados en términos cuantitativos.

3.2.1 Tipos de estudios de investigación

Durante el desarrollo de la presente investigación se utilizarán los siguientes tipos de estudio: descriptivo y explicativo; para tener una mejor comprensión del problema.

Estudio descriptivo: Porque en la investigación se describen situaciones y eventos, mediante la recolección de datos, para especificar rasgos, características y propiedades de los problemas derivados o fenómenos que van a ser estudiados para explicar los factores que afectan en la manifestación de dichos problemas.

Estudio explicativo: Este tipo de estudio va más allá de la descripción, debido a que está dirigido a explicar las causas de los problemas planteados y buscar las posibles soluciones.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

En la presente investigación se propone trabajar con dos poblaciones, la primera será la población económicamente activa de los habitantes de la ciudad de Riobamba, para conocer la percepción que tienen los con respecto a la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., la segunda serán todos los colaboradores de la empresa conformada por 10 personas divididas de acuerdo a departamentos.

3.3.2 Muestra

La muestra es: “El grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (Tamayo, 1997, pág. 38)

Para establecer la muestra que ayudará al desarrollo de este proceso, se tomará la población económicamente activa de los habitantes de la ciudad de Riobamba que corresponde al 54,7% de la población según datos oficiales del INEC del último censo de población y vivienda 2010 y que han sido proyectados al año 2015 y se aplicará la siguiente fórmula:

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

Donde:

n= El tamaño de la muestra

N= Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

z= Nivel de confianza

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación

Desarrollo de la fórmula:

Datos:

$$N = 85.875 \quad n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1)e^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$p = 50\% \quad 0,50$$
$$q = 50\% \quad 0,50$$
$$e = 5\% \quad 0,05$$
$$n = \frac{85.875 * 1,96^2 * 0.50 * 0.50}{(85.875 - 1)0,05^2 + 1,96^2 * 0.50 * 0.50}$$
$$n = \frac{82.474,35}{214,685 + 0,96}$$
$$n = \frac{82.474,35}{215,65}$$
$$n = 382$$

Tabla 1 Muestra distribuida según parroquias urbanas

PARROQUIAS URBANAS	UNIVERSO PEA	PORCENTAJE POBLACIÓN	MUESTRA
Lizarzaburu	27.652	32,2%	123
Yaruquíes	1.546	1,8%	7
Veloz	15.286	17,8%	68
Maldonado	17.690	20,6%	79
Velasco	23.702	27,6%	105
TOTAL	85.875	100%	382

Fuente: PEA 2015

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis: Se ha segmentado a la ciudad de Riobamba de acuerdo a las cinco parroquias urbanas que la conforman, de las cuales se puede observar que existen dos parroquias en las cuales se concentra la mayor cantidad de la población que son la parroquia de Lizarzaburu con un 32,2% y la parroquia Velasco con un 27,6%, seguido por la parroquia Maldonado con un 20,6%, la parroquia Veloz con 17,8% y finalmente la parroquia de Yaruquíes con un 1,8% de la población urbana.

Interpretación: La muestra según la distribución de la población se aplicará 123 encuestas en la parroquia Lizarzaburu, 105 encuestas en la parroquia Velasco, 79 encuestas en la parroquia Maldonado, 68 encuestas en la parroquia Veloz y 7 encuestas en la parroquia de Yaruquíes.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método inductivo: Puesto que en la presente investigación se parte de las generalidades que se presenta en el problema y se llega hasta las particularidades del mismo.

Método deductivo: Se utilizó este método porque se parte de conocimientos decisivos mediante argumentos científicos según las exigencias que se presenten en la empresa.

3.4.2 Técnicas e Instrumentos

- **Encuestas:** Esta técnica permitirá adquirir información primaria sobre las debilidades y fortalezas percibidas por los clientes de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., se aplicarán a una muestra de clientes en forma aleatoria.

Instrumento: Cuestionario de encuesta

- **Entrevistas:** Permitirá recopilar información mediante una conversación profesional con los colaboradores de la empresa.

Instrumento: Guía de entrevista

- **Observación directa:** Mediante esta técnica se podrá recopilar información necesaria de forma directa sobre la situación actual en la que se encuentra la empresa ya que conoceremos hechos, conductas y comportamientos colectivos especialmente de sus colaboradores.

Instrumento: Guía de observación

3.5 RESULTADOS

3.5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GLOFFICE GLOBAL OFFICE CÍA LTDA.

Dentro de los rasgos sociales de los clientes de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., se puede apreciar que la empresa tiene más clientes del sexo femenino con respecto del masculino, en lo concerniente a la edad la mayor parte de los clientes de la empresa están en edades comprendidas entre 18 y 30 años, los clientes más frecuentes de la empresa son los estudiantes y los empleados, en lo que se refiere al marketing de la empresa se pudo apreciar que el medio más eficaz para ganar más clientes ha sido la estrategia del lenguaje verbal , debido a que la mayor parte de los consumidores de los productos que vende la empresa han sido adquiridos por personas que han sido recomendadas por amigos o familiares, con respecto a la ubicación estratégica de la empresa se ha podido comprobar que la mayoría de clientes considera que se encuentra bien ubicada, los productos que representan el mayor movimiento del inventario son los computadores y sus accesorios, la razón principal por la que los clientes adquieren los productos de la empresa Gloffice Global Office Cía. Ltda., tienen que ver con la calidad y garantía, en lo concerniente a la atención al cliente gran parte de los clientes consideran que reciben un trato excelente por lo que se puede considerar como una de las fortalezas que tiene la empresa, con respecto a las sugerencias por parte de los clientes de la empresa, se pudo observar que sería interesante que los directivos se enfoquen en mejorar sus estrategias de marketing, y finalmente con respecto a que si los clientes recomendarían los productos y servicios que oferta la empresa, las tres cuartas partes han manifestado que de hecho lo harían sin ningún inconveniente.

3.5.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

Misión y Visión: Los colaboradores de la empresa en su gran mayoría manifiestan que si cuentan con misión y visión pero que a su vez debería ser reestructurada tomando en cuenta los cambios que ha sufrido la empresa en los últimos meses, por otro lado casi todos los trabajadores coinciden en que los principios fundamentales de la empresa se basan en la honradez, puntualidad, respeto y la responsabilidad.

Metas y Objetivos: En este punto todos los empleados manifiestan que trabajan de acuerdo a metas y objetivos, pero no siempre se han alcanzado y por lo tanto no se ha podido medir el nivel de alcance que ha tenido dicha meta y objetivo.

Clima y Cultura Organizacional: En lo que se refiere a al clima y cultura organizacional los colaboradores de la empresa demuestran que tienen un muy buen ambiente de trabajo puesto que existe el compañerismo y la predisposición de los demás colaboradores para trabajar en equipo, así como también revelan tienen una excelente comunicación entre los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa de una forma horizontal.

Aprendizaje y Crecimiento: Los trabajadores de la empresa mencionan que cada uno de ellos cuentan con formación profesional y que se encuentran ubicados de acuerdo a su formación y experiencia, sin embargo la empresa ha tratado de implementar programas de actualización de conocimientos por el mismo hecho de tratarse de una empresa tecnológica pero no se han podido ver resultados considerables puesto que la empresa ha tenido que ajustarse al presupuesto.

Problemas internos y externos de la empresa: En este punto los colaboradores de la empresa manifiestan que los problemas son externos, principalmente por la crisis económica que está atravesando actualmente el país.

Observación Directa: Mediante la técnica de la observación se ha podido constatar que la situación económica del país ha provocado que se tomen medidas al interior de la empresa como el recorte de personal, el cierre de una de sus sucursales y la

reestructuración de la empresa, para ajustarse al presupuesto y mantenerse en el mercado.

3.5.3 PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.

El principal objetivo que pretende alcanzar la herramienta administrativa del Balanced Scorecard (BSC) es evaluar el desempeño de las empresas utilizando indicadores financieros y no financieros, estableciendo un balance entre la organización y el desempeño de la empresa. Es así que el BSC se enfoca en cuatro perspectivas que permiten que la empresa pueda construir un futuro prometedor y de esta manera ser competitiva y mantenerse en el mercado.

Diseñar e implementar una herramienta de gestión muy útil como es el Balanced Scorecard permitirá comunicar las estrategias que se proponga la empresa de una forma coherente y clara con sus colaboradores. Para obtener resultados de las tácticas implantadas se necesitan trazar objetivos en cada una de las perspectivas, partiendo de los indicadores, reformulando la misión, visión y valores empresariales lo cual se convierte en un instrumento para gestionar estrategias.

La razón principal para diseñar una herramienta de gestión como el Balanced Scorecard es otorgar un instrumento que sea fácil de aplicar y socializar con los colaboradores de la empresa, enfocándose en mejorar el desempeño y verificar el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la organización, prestando principal atención a los recursos humanos y financieros de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda.

El procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard en la empresa se toma en consideración una serie de pasos que ayudan a optimizar cada una de las áreas de la empresa, obteniendo información relevante que permita identificar las dificultades que se presentan en cada departamento con el propósito de implantar estrategias para ampliar el campo de las competencias administrativas y contribuir a la toma de decisiones a nivel gerencial.

La empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., se ha caracterizado por ofertar productos y servicios de calidad y con garantía es por ello que a lo largo de los años ha logrado obtener una buena cartera de clientes, esto obliga a la empresa a mejorar sus procedimientos constantemente para que la satisfacción del cliente sea total, es por ello que se propone implementar el Balanced Scorecard como herramienta administrativa.

3.5.4 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.

Los pasos recomendados por Robert Kaplan y David Norton, autores del libro “El Cuadro de Mando Integral”, se esquematiza en diez pasos, lo cual se diseña normalmente para al menos doce meses, esta herramienta de gestión está garantizada siempre y cuando se cuente con la colaboración del recurso humano que trabaja en la empresa y su equipo directivo.

Para que el Balanced Scorecard funcione se debe delimitar de forma clara y precisa cada uno de los pasos que se detallan a continuación:

1. Planificación.
2. Conformación del equipo investigador.
3. Presentación del equipo y socialización del trabajo.
4. Estudio de la organización.
5. Diagnóstico de la empresa.
6. Propuesta de la Misión y la Visión.
7. Desarrollo de objetivos, metas, proyectos e indicadores.
8. Elaboración del Mapa Estratégico.
9. Construcción del Cuadro de Mando Integral.
10. Implementación del Balanced Scorecard.

Gráfico 5 Pasos para la implementación del BSC



Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2000)
Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

3.5.2.1 Paso N° 1. Planificación.

Para el desarrollo del paso 1, se debe establecer un cronograma de trabajo en el cual se detalle cada una de las actividades a realizarse en un periodo determinado de tiempo, esto incluye la recopilación de la información al interior de la empresa, el estudio de la organización, el diagnóstico interno y externo, el estudio de la misión, visión, valores y políticas empresariales, la determinación de objetivos, metas e iniciativas así como sus instrumentos de medición, la construcción de la matriz de perspectivas, indicadores y estrategias, la conformación del mapa estratégico, el cuadro de mando integral y los resultados.

3.5.2.2 Paso N° 2. Conformación del equipo investigador.

El equipo investigador es también conocido como equipo guía, según Esther Aragón sostiene que el equipo guía es “el conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte”. (Aragón, 2015)

El diseño de la planeación estratégica debe ser realizada de acuerdo a las necesidades que presente la empresa siendo la parte administrativa la que evalúe el desempeño de las demás áreas en coordinación con cada una de ellas.

El equipo guía debe estar conformado por una cantidad de miembros entre 2 y 6 personas divididos en equipo consultor, equipo administrativo y equipo de apoyo, se recomienda este número máximo de personas debido a que al integrar el equipo guía más de seis personas traería dificultades en la toma de decisiones.

3.5.2.3 Paso N° 3. Presentación del equipo y socialización del trabajo.

El equipo guía debe estar capacitado acerca de las teorías del Balanced Scorecard y Cuadro de Mando Integral mediante reuniones de trabajo y cursos de al menos seis horas, con el propósito de familiarizarse con el tema de investigación, sin dejar de lado las reuniones extraordinarias que se mantendrá con el fin de reforzar los conocimientos adquiridos.

En este curso se debe aplicar técnicas de aprendizaje como los ejercicios dinámicos, presentaciones y tareas en grupo mediante el uso de recursos audiovisuales y tecnológicos que facilitarían la socialización del trabajo.

3.5.2.4 Paso N° 4. Estudio de la organización.

En este paso se describe la situación actual de la empresa, la información general y los aspectos más relevantes de la organización como su historia, su misión y visión actual,

los valores, principios y políticas actuales, los productos y servicios que se ofertan y su organigrama estructural y funcional.

Para desarrollar un correcto estudio de la organización, la empresa deberá tener la predisposición de diseñar un proceso de implementación del Balanced Scorecard, en el cual se analizarán factores internos y externos, para después conocer cuáles serán las estrategias a ser implementadas.

3.5.2.5 Paso N° 5. Diagnóstico de la empresa.

En este paso se realiza un diagnóstico situacional mediante un análisis FODA para entender los ámbitos en los cuales se desenvuelve la empresa, se realizará un análisis externo e interno, se estudiarán los factores del macro entorno y micro entorno, la evaluación del perfil estratégico y la cadena de valor.

Este diagnóstico estará enfocado en analizar la totalidad de los sistemas que posee actualmente la empresa así como también identificar los elementos y factores formales e informales que inciden en las operaciones y decisiones actuales o futuras.

El diagnóstico de la empresa estará orientado a establecer las estrategias corporativas que servirán para la definir los indicadores y concluir con la estructura del Cuadro de Mando Integral.

3.5.2.6 Paso N° 6. Propuesta de la Misión y la Visión.

El uso del Balanced Scorecard permite una adecuada planeación y el análisis de la gestión de la empresa, validando la estrategia y analizando el impacto en cada una de las perspectivas que se plantean en el tiempo y el espacio asignado.

Normalmente las empresas que deciden implementar herramientas de gestión vinculadas a la planeación estratégica poseen criterios previos que han venido desarrollando para mejorar sus índices de productividad, eficiencia y eficacia, es por ello que al realizar el diseño del Balanced Scorecard se tendrá que reformular la misión y visión de acuerdo a criterios técnicos sustentados en teorías de expertos que sugieren

tomar en consideración varios puntos para formular una correcta misión y visión para la empresa.

Para proponer una correcta misión y visión se debe tener muy en claro los conceptos de éstos términos para evitar mezclarlos o confundirlos. Yesenia López Pérez autora del artículo “Filosofía organizacional y su importancia” define a la misión como la “... razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación. La misión debe responder a tres preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?; los requisitos que debe contener la misión son: amplia, motivadora, permanente y congruente”. Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. (López Pérez, 2015)

Por otra parte Iván Thompson manifiesta que la visión es “...una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc”. Aquí se describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. (Thompson, 2015)

Teniendo claro los conceptos relacionados con misión y visión empresarial se debe tomar en cuenta que es el punto de partida para la construcción del Cuadro de Mando Integral, por tal motivo es de suma importancia que la misión y visión sean correctamente formuladas porque será la postura de la organización frente a los objetivos que desea alcanzar a futuro.

3.5.2.7 Paso N° 7. Desarrollo de objetivos, metas, proyectos e indicadores.

Los objetivos estratégicos que se incluyen en el diseño del Balanced Scorecard están encaminados a los resultados que la empresa desea alcanzar a futuro, estos deben ser claros, precisos, medibles, alcanzables y socializados con los colaboradores de la empresa.

Las metas se establecen para alcanzar los objetivos planteados es decir que para cada objetivo existirá una meta que esté directamente relacionada, esto implica asignar un valor numérico para la evaluación de cumplimiento de cada una de las metas, lo cual permitirá medir el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo.

Una vez que se han establecido los objetivos y se han fijado las metas hay que delinear los planes de acción mediante programas y proyectos. Los proyectos constituyen un conjunto de actividades coordinadas y ejecutadas por un equipo humano designado para alcanzar los objetivos o para resolver los problemas identificados en un periodo de tiempo específico y con un financiamiento determinado.

Los indicadores se encuentran dentro del Balanced Scorecard con el propósito de monitorear y evaluar las estrategias de la empresa, esto quiere decir que el cumplimiento de cada meta y objetivo estará valorado por una medida estándar de cumplimiento que indica en qué medida se han alcanzado los objetivos en un periodo de tiempo determinado. Los indicadores deben ser confiables, precisos, sensibles, oportunos, eficaces y válidos.

3.5.2.8 Paso N° 8. Elaboración del Mapa Estratégico.

El mapa estratégico constituye una representación gráfica simplificada de la estrategia que tiene la empresa que ayuda a conocer en qué punto se encuentra y a dónde quiere llegar la empresa una vez que se ejecute la estrategia. Para la elaboración del Mapa Estratégico se integran las cuatro perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando Integral, en el que se ilustran los mecanismos que vinculan a la estrategia con los activos intangibles y la creación de valor de los mismos.

La perspectiva financiera presenta los resultados palpables de la estrategia en términos financieros tradicionales, mediante indicadores como la rentabilidad sobre la inversión, sobre la rentabilidad, sobre las ventas y los costos, lo que demostrará si la estrategia dio los frutos que se esperaban. El Mapa Estratégico tiene a la perspectiva financiera como el objetivo definitivo para las empresas que buscan el máximo beneficio.

La perspectiva del cliente proporciona información sobre la percepción que tiene el cliente con respecto a los productos y servicios que se ofertan en la empresa y como mejorar las partes que demuestran errores y como potencializar los procesos que se manejan de forma correcta.

La perspectiva del proceso interno está encaminada a generar procesos que permitan tener el mayor impacto sobre las estrategias planteadas. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

Las cuatro perspectivas y sus objetivos están relacionados entre sí, mediante una arquitectura causa-efecto. Un mapa estratégico se puede realizar con el uso de las herramientas gráficas de Microsoft Excel, o utilizando aplicaciones como Datacycle Smap.xls que incluye la herramienta de diseño de mapas estratégicos creado por la empresa de software APESOFT, el cual es de uso libre y se lo encuentra en la red.

3.5.2.9 Paso N° 9. Construcción del Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo con los autores Robert Kaplan y David Norton, para la construcción del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard se debe tomar en cuenta las áreas o departamentos en los cuales se va a implementar el CMI conjuntamente con el equipo directivo de la empresa, todo esto para añadir la cadena de valor a los activos intangibles, por lo que en el libro “Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard”, se puede citar lo siguiente: “El proceso inicial del Cuadro de Mando Integral funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y la ideal sería una que realice actividades en toda la cadena de valor que incluye la innovación, las operaciones, el marketing, las ventas y el servicio”. (Kaplan & Norton, 2000)

Para la construcción del CMI, se deberá empezar por la misión y visión propuesta, después se deberá incluir la estrategia a ser desarrollada por la empresa, se debe plantear los objetivos estratégicos, indicadores para medir el avance del objetivo, las metas delimitando la línea base y los periodos en los cuales se implementará el Balanced Scorecard y por último los programas de acción y proyectos. Cada perspectiva debe contar con toda la estructura del tablero de comando, es decir que por cada perspectiva se deberá plantear por lo menos tres objetivos estratégicos.

3.5.2.10 Paso N° 10. Implementación del Balanced Scorecard.

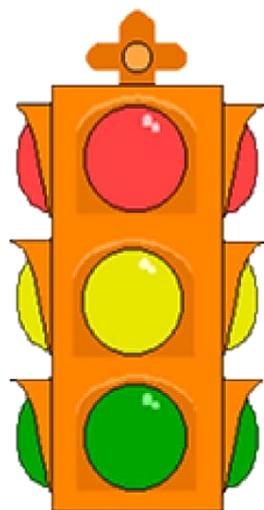
Para implementar la herramienta administrativa del Balanced Scorecard en cualquier empresa, es necesario tener un cuadro de mando integral que pueda ser flexible y a su vez pueda ser adaptable a las características que posee la organización. Toda empresa, institución u organización posee una estructura para el desarrollo de las funciones de acuerdo a sus departamentos es por ello que se debe tomar en cuenta la departamentalización de la empresa para facilitar la toma de decisiones.

Criterios de Evaluación

Para evaluar los resultados obtenidos de la implementación del Balanced Scorecard en la empresa se utilizará una técnica muy importante conocida como la técnica del semáforo, el mismo que sirve para evaluar el cumplimiento de cada indicador sobre el objetivo que se planteó inicialmente dentro de la empresa, este tipo de evaluación permite observar el alcance que ha tenido el indicador, de forma eficiente y con la ayuda de los colores que tiene el semáforo se podrá ilustrar al equipo directivo para tomar las decisiones que sean necesarias.

La técnica del semáforo ha sido considerada muy importante para la medición de resultados puesto que los tres colores tienen sus respectivas interpretaciones, las mismas que se detallan a continuación:

Gráfico 6 Técnica de evaluación mediante semáforo



Rojo: Alcance Mínimo

Amarillo: Bueno o
Alerta

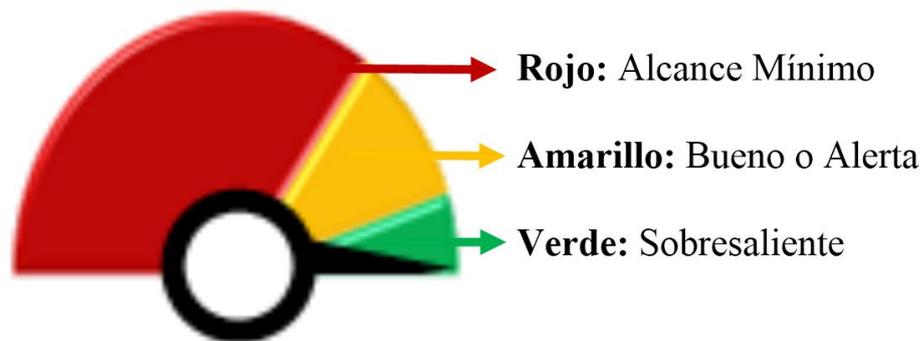
Verde: Sobresaliente

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Para el correcto uso de esta técnica se debe analizar manualmente cada indicador asignándole un porcentaje de cumplimiento a cada color del semáforo, de esta manera se podrá ver la evolución que tiene cada objetivo y el nivel de alcance de cada meta a lo largo del tiempo.

Al igual que la técnica del semáforo, hoy en día se está utilizando mucho una gráfica que representa a un velocímetro, el cual incluye los mismos colores del semáforo, esta representación permite a la alta dirección de la empresa ver la evolución del objetivo dentro de un mismo color, es decir que si se tomó como línea base un porcentaje ubicado en el color rojo, y después de un tiempo se evalúa dicho objetivo y sigue ubicándose en el color rojo, no necesariamente quiere decir que hay que cambiar de objetivo sino que puede ir evolucionando para lo cual se necesita más tiempo para que pueda ubicarse en el color amarillo para finalmente lograr que se ubique en el color verde. Es muy necesario establecer los valores porcentuales de cada meta en la línea base con el propósito de cumplir con la planificación establecida al inicio.

Gráfico 7 Representación en Velocímetro para el cumplimiento de metas



Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Una de las principales características que propone la herramienta del Balanced Scorecard es la medición de las variables conocidas como “blandas”, que se relacionan directamente con las perspectivas no financieras y se enfocan especialmente en las perspectivas de Procesos Internos y en la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje calificadas como palancas de actuación.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Para verificar la idea a defender es necesario mencionar los resultados que han obtenido las empresas que han aplicado esta herramienta administrativa y en qué medida se han beneficiado en cada una de las perspectivas que plantea el Balanced Scorecard.

En el Ecuador existen varias empresas que han implementado el Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica tal es el caso de las Librerías “LNS” de la Editorial Don Bosco, quienes han implementado un Cuadro de Mando Integral con el propósito de medir la gestión de los recursos financieros y humanos de la empresa, enfocándose en la perspectiva de clientes como principal debido a que el grupo editorial es muy complejo y además es una empresa sin fines de lucro.

Otro ejemplo es la Corporación Editorial “Grupo Santillana Ecuador”, quienes decidieron implementar el Balanced Scorecard para mantener su posicionamiento y liderazgo en el mercado. A pesar que esta empresa lleva más de diez años trabajando en el país, esta corporación implementó nuevas estrategias de gestión para controlar la fuerte competencia que se ha ido presentando conforme han pasado los años. Al utilizar el Balanced Scorecard se mejoraron aspectos relacionados con la organización como: mejorar la comunicación interna, disciplina del personal y medición de objetivos.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“Diseño De Un Plan Estratégico Con Balanced Scorecard Para La Empresa Tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda. En La Ciudad De Riobamba, Para El Período 2017 – 2019”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Diseñar e implementar una herramienta de gestión muy útil como el Balanced Scorecard permitirá comunicar las estrategias que se proponga la empresa de una forma coherente y clara con sus colaboradores. Para obtener resultados de las tácticas implantadas se necesitan trazar objetivos en cada una de las perspectivas, partiendo de los indicadores, reformulando la misión, visión y valores empresariales lo cual se convierte en un instrumento para gestionar estrategias.

La razón principal para diseñar una herramienta de gestión como el Balanced Scorecard es otorgar un instrumento que sea fácil de aplicar y socializar con los colaboradores de la empresa, enfocándose en mejorar el desempeño y verificar el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la organización, prestando principal atención a los recursos humanos y financieros de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda.

El procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard en la empresa se toma en consideración una serie de pasos que ayudan a optimizar cada una de las áreas de la empresa, obteniendo información relevante que permita identificar las dificultades que se presentan en cada departamento con el propósito de implantar estrategias para ampliar el campo de las competencias administrativas y contribuir a la toma de decisiones a nivel gerencial.

La empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., se ha caracterizado por ofertar productos y servicios de calidad y con garantía es por ello que a lo largo de los años ha logrado obtener una buena cartera de clientes, esto obliga a la empresa a

mejorar sus procedimientos constantemente para que la satisfacción del cliente sea total, es por ello que se propone implementar el Balanced Scorecard como herramienta administrativa.

4.2.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Efectuar un análisis situacional de la institución tanto interno como externo.
- Actualizar la prospectiva de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda, para reformular la visión, misión, los objetivos y la estructura.
- Establecer la metodología a aplicarse para la realización de la planificación estratégica y mapa estratégico.
- Elaborar los diferentes componentes del Balanced Scorecard para la empresa.

4.2.2 RESULTADOS ESPERADOS

Con la implementación de la herramienta de gestión basada en el diseño e implementación del Balanced Scorecard en la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, se espera favorecer a los procesos administrativos en todas las áreas de la empresa desde el nivel gerencial hasta los niveles operativos, así como también mejorar la cultura organizacional de la empresa, elevar los indicadores financieros para que la compañía tenga solidez económica en un futuro a corto plazo, además el trazar objetivos claros y metas alcanzables basados en la misión, visión, principios y estrategias.

Estos resultados serán medibles en cualquier momento puesto que el Balanced Scorecard permite ser flexible en los procedimientos para poder corregir errores durante el periodo en el cual se estén ejecutando las estrategias, para de esta manera poder alcanzar los objetivos trazados inicialmente.

4.2.3 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA TECNOLÓGICA GLOFFICE GLOBAL OFFICE CÍA LTDA.

4.2.3.1 Paso N° 1. Planificación

Dentro de los pasos para implementar el BSC en la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., se empieza por la planificación, la misma que consiste en establecer periodos de tiempo y vincularlos con actividades.

A continuación se presenta la estructura del cronograma de planificación para el diseño de la herramienta administrativa Balanced Scorecard.

Tabla 2 Cronograma de planificación para implementar el BSC

ACTIVIDAD/TIEMPO	MES 1				MES 2			
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
Recopilación de información y visita a las instalaciones de la empresa.	■							
Análisis y diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa.		■						
Construcción de la matriz FODA de la empresa.		■						
Investigación y estudio de la misión, visión y valores estratégicos.			■					
Fijación de los objetivos, alcance de resultados, metas e iniciativas.			■					
Elaboración de las matrices de perspectivas, objetivos, indicadores, iniciativas y estrategias.				■	■			
Construcción del Mapa Estratégico						■		
Implementación del Balanced Scorecard							■	
Resultados								■
Conclusiones y Recomendaciones								■

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.2 Paso N° 2. Conformación del equipo guía

Para la conformación del equipo guía dentro del diseño del Balanced Scorecard es necesario involucrar a un conjunto de personas comprometidas con el bienestar de la empresa y que persigan los mismos fines.

Es importante contar con el apoyo del gerente general de la empresa debido a que dentro del proceso de implementación del BSC se deberán tomar decisiones que tienen que ser aceptadas por la cabeza de la organización para las proyecciones a futuro que se estimarán dentro del proceso de planificación estratégica y además que será el gerente quien asumirá los riesgos o dificultades que se puedan presentar durante el transcurso de la ejecución del BSC. En esta investigación se tomarán en cuenta como integrantes del equipo guía a los siguientes: Equipo Consultor, Equipo Administrativo y Equipo de Apoyo.

Tabla 3 Conformación del equipo guía

EQUIPO GUÍA	
EQUIPO CONSULTOR	
NOMBRE	FUNCIÓN
Nazly Lizbeth Guerrero Rivera	Consultora
EQUIPO ADMINISTRATIVO	
NOMBRE	FUNCIÓN
Ing. Luis Ángel Lara Granizo	Gerente General de la empresa
María Isabel Villacrés Campoverde	Asistente Administrativa
EQUIPO APOYO	
NOMBRE	FUNCIÓN
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega	Director trabajo de tesis
Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo	Miembro trabajo de tesis

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.3 Paso N° 3. Presentación del equipo y socialización del trabajo

Para la socialización del Balanced Scorecard al equipo guía que estará a cargo de la implementación de esta herramienta, será necesario realizar reuniones de trabajo a modo de seminario para abordar temas relacionados con la planificación estratégica de la empresa, los lineamientos que se establecerán en dichas reuniones deberán ser aceptados por todos quienes conforman el equipo guía.

A continuación se presentan los temas y subtemas que serán tratados en cada reunión y que deberán ser discernidos por cada uno de los participantes.

Tabla 4 Temas a tratarse en las reuniones de trabajo

TEMAS DE CAPACITACIÓN	
TEMAS	SUB TEMAS
Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none">✓ Diagnóstico Situacional✓ Análisis FODA✓ Construcción Misión / Visión
Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none">✓ Mapa Estratégico✓ Perspectivas:<ul style="list-style-type: none">• Clientes• Crecimiento y aprendizaje• Procesos internos• Financiera✓ Cuadro de Mando
Implementación del Software para el BSC	<ul style="list-style-type: none">✓ Introducción✓ Instalación de Software✓ Uso del Software

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.4 Paso N° 4. Estudio de la organización

Para el estudio de la organización se empezará por detallar aspectos generales de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, su evolución a través de los años y el posicionamiento en el mercado.

4.2.3.4.1 Antecedentes

La Empresa Global Office, empezó como un local comercial de suministros y útiles de oficina, esta empresa familiar inició sus operaciones con el RUC de una persona natural, para dar cumplimiento a las normativas tributarias y de patentes, permisos e impuestos de esa época. Adicionalmente se afilió a la cámara de comercio de la ciudad de Riobamba aproximadamente hace 1 década atrás.

Años después Global Office se convirtió en el primer almacén mayorista dedicado a la venta de equipos de cómputo de la ciudad de Riobamba. En el año 2012, empezaron los trámites para constituir la como compañía limitada y así obtener su personería jurídica.

Esta empresa inició sus actividades en el año 2014, en el año 2015, los socios de la compañía realizan la apertura de una nueva línea comercial llamada It Control, la misma que se dedica a la comercialización de bienes y servicios relacionados con: instalación de sistemas de seguridad (alarmas, cercos eléctricos, cámaras de seguridad), infraestructura tecnológica, networking, domótica, etc.

Gloffice Global Office es una empresa dedicada a la importación y venta de equipos tecnológicos, computadores, accesorios y sistemas de seguridad a mayoristas, minoristas, instituciones y público en general, así como también ofrece el servicio de revisión técnica y reparación de los mismos, en la ciudad de Riobamba, pretendiendo extender la actividad por toda la provincia.

Actualmente la empresa está conformada por cuatro Centros de Costo con dos líneas comerciales Global Office e It Control.

4.2.3.4.2 Historia

Gloffice Global Office Cía. Ltda., es una empresa en expansión que ya cuenta con ocho años de vida, todo esto nació de un grupo familiar que tuvo la idea de incursionar en el mercado, al principio iniciaron con otras líneas comerciales como distribución de suministros de oficina entre otros.

Luego nace la idea de emprender nuevos proyectos y dedicarse a la comercialización mayorista de productos informáticos y soluciones tecnológicas integrales, pero no como todas las empresas de informática comunes, sino con objetivo de orientar a los clientes en la adquisición de un computador como una real inversión y no sienta en un momento determinado que la compra que realizó con gran esfuerzo no valió la pena.

El departamento de ventas de la empresa, trata de orientar la compra del cliente de acuerdo a las necesidades reales de cada uno de ellos. Los proveedores mayoristas aseguran un gran stock de partes y piezas de computadoras para satisfacer todas las necesidades que requieran los clientes, la gran diversidad de productos de marcas reconocidas mundialmente aseguran que los equipos ensamblados en la empresa garanticen la compra, sin encontrarse con la desagradable sorpresa a la hora de instalar juegos o software específico el no poder configurarlos como corresponde.

4.2.3.4.3 Situación Actual

Actualmente la empresa se encuentra enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes a base de la comercialización de productos tecnológicos, sistemas de seguridad y la prestación de servicios técnicos, mantenimiento e instalación.

4.2.3.4.4 Evolución de la empresa

Con el pasar de los años la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., ha ido evolucionando, por esta razón el negocio ha ido ganando poco a poco posición en el mercado incursionando con nuevos productos y servicios.

A continuación se detallan los puntos más importantes de evolución de la empresa:

- Creación de la matriz (Global Office): Pichincha y Primera Constituyente Esquina.
- Apertura de la sucursal 1 (GO Store): Avda. Daniel León Borja y Lavalle.
- Apertura de la sucursal 2 (Global Office): Venezuela y 5 de Junio.
- Apertura de la sucursal 3 (IT Control) Brasil y Veloz.

Hoy en día la empresa Gloffice Global Office Cía. Ltda., maneja sus actividades administrativas, comerciales y operativas de una manera diferenciadas como centros de costo, mismas que se detallan a continuación:

Tabla 5 Actividades de la empresa

CENTRO DE COSTO	ACTIVIDADES
GLOBAL OFFICE	Venta de equipos, componentes, suministros de computación a clientes de sector público y privado.
IT CONTROL	Instalaciones de sistemas de seguridad, inspección y asistencia técnica, venta de equipos y componentes de infraestructura tecnológica, soluciones integrales.
CENTRO TÉCNICO	Producción, venta de partes y piezas, servicios de mantenimiento, reparación, actualización.
OFICINA ADMINISTRATIVA	Gerencia General, Contabilidad, Departamento de Talento Humano.

Fuente: Gloffice Global Office Cía. Ltda.

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.4.5 Actividad empresarial productos y servicios

La empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., ofrece a sus clientes la comercialización de productos tecnológicos:

- Portátiles de Tercera, Cuarta y Quinta Generación.
- Computadoras de Escritorio.
- Tablet
- Accesorios
- Centro Técnico Autorizado

4.2.3.4.6 Información General de la empresa

A continuación se presenta la información detallada de la empresa:

Tabla 6 Información General de la empresa

Razón Social:	Gloffice Global Office Cía. Ltda.
RUC:	0691736407001
Dirección:	Veloz y Brasil esquina
Ciudad:	Riobamba
Provincia:	Chimborazo
Sitio Web:	www.globaloffice.com.ec
Correo Electrónico:	bodega@globaloffice.com.ec
Teléfono:	2 944 229
Fax:	2 944 229 ext. 102

Fuente: Gloffice Global Office Cía. Ltda.

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.4.7 Misión, Visión y Valores empresariales

MISIÓN

Brindar soluciones tecnológicas, de seguridad y automatización escalables, con cobertura a nivel regional, soportados en un equipo técnico especializado, buscando siempre generar relaciones comerciales mutuamente satisfactorias.

En Global Office somos una empresa innovadora que llegamos para brindar verdaderas soluciones tecnológicas a nuestros clientes, mediante un equipo de profesionales altamente cualificados y comprometidos con la generación de valor a nuestros grupos de interés.

VISIÓN

Ser el primer integrador de soluciones de infraestructura tecnológica, automatización y seguridad electrónica que se posicione en el mercado regional por su enfoque y compromiso con la satisfacción de sus grupos de interés.

Insertarnos en el mercado regional como la empresa líder en brindar soluciones integradas de tecnología y seguridad.

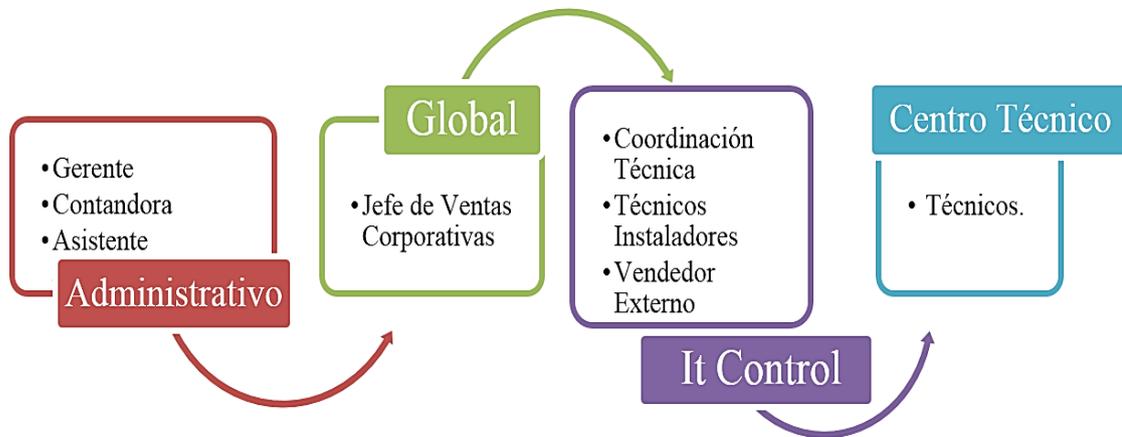
VALORES EMPRESARIALES

Los valores que practica la empresa son los siguientes:

1. Servicio: Buscar la satisfacción del cliente.
2. Integridad: Trabajar con transparencia y honestidad.
3. Productividad: Lograr más y mejor con menos.
4. Equipo: Sistema basado en sinergia y colaboración.
5. Confianza: Saber lo que se hace.
6. Innovación: Brindar soluciones que agregan valor.
7. Lealtad: Construir relaciones sostenibles.

4.2.3.4.8 Organigrama funcional de la empresa Gloffice Global Office Cía. Ltda.

Gráfico 8 Organigrama funcional por procesos



Fuente: Gloffice Global Office Cía. Ltda.

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

La empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., mantiene una estructura organizacional de forma horizontal, la misma que facilita la comunicación interdepartamental y genera eficiencia en los procesos que se practican diariamente.

Esta empresa identifica cada una de las áreas como centros de costo en los cuales se genera la cadena de valor en cada producto o servicio que pretenda llegar al consumidor. Esta cadena de valor inicia en la parte administrativa, es aquí donde se toman las decisiones de gerencia, se realizan los pedidos a proveedores, se maneja la parte contable y la gestión de recursos humanos.

El segundo eslabón de la cadena lo conforma el centro de costo “Global”, aquí se realiza la venta de equipos, componentes, accesorios, materiales de oficina, suministros de computación entre otros. Esta área se encarga de la facturación y depósitos de efectivo y los documentos de respaldo se dirigen hacia el centro administrativo mediante un software denominado “Fígaro”.

En el centro de costo denominado “IT Control” se realizan actividades relacionadas con instalación de sistemas de seguridad, mantenimiento y asistencia técnica en lo referente a infraestructura tecnológica y soluciones integrales en la seguridad de empresas, instituciones o domicilios.

El centro técnico se encarga de la venta de partes y piezas de equipos de cómputo, mantenimiento y reparación de computadores, impresoras o algún accesorio relacionado con la informática, además de la venta y actualización de software. Cabe añadir que tanto el centro “Global” como el centro “IT Control” están en la capacidad de aceptar equipos o sistemas que necesiten reparación, mantenimiento o actualización.

4.2.3.5 Paso N° 5. Diagnóstico de la empresa

Dentro del paso del diagnóstico de la empresa es necesario identificar varios escenarios dentro de la situación en la que se encuentra la empresa. Es así que antes de realizar el análisis FODA se analizarán los escenarios, normativo, tendencial, exploratorio y apuesta al futuro.

Tabla 7 Diagnóstico de la empresa

Situación Actual Escenario Normativo	Situación Histórica Escenario Tendencial	Posibles Alternativas Escenario Exploratorio	Alternativa Seleccionada Escenario Apuesta
Global Office es una empresa comercial dedicada a la venta de equipos tecnológicos computacionales y a la prestación de servicios soluciones integrales informáticas.	A partir del año 2007 inicia sus actividades comercializando equipos tecnológicos.	La empresa comienza con su estrategia de expansión de mercado y abre una nueva sucursal e incorpora un nuevo servicio mediante el centro IT Control.	Alcanzar el liderazgo del mercado tecnológico de la ciudad de Riobamba ofertando equipos de computación y sistemas de seguridad con valor agregado en cada servicio, enfocados en la implementación de nuevas líneas de negocio.

Fuente: Gloffice Global Office Cía. Ltda.

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.5.1 Diagnóstico Situacional o análisis FODA

El diagnóstico situacional de la empresa constituye una parte fundamental dentro del proceso de Planificación Estratégica, es en este punto donde se realizan los análisis de los ambientes tanto interno como externo, mediante el uso de la herramienta FODA, en

la cual se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los componentes descritos anteriormente se dividen en dos ambientes el interno en fortalezas y debilidades, y el ambiente externo en oportunidades y amenazas.

4.2.3.5.2 Elementos del Análisis Externo

4.2.3.5.2.1 Análisis Externo

Dentro de este análisis la empresa no tiene influencia directa puesto que los factores externos afectan a largo plazo, para esto la empresa tecnológica Gloffice Global Office se encuentra en un medio donde se dinamiza la economía y se conjugan las fuerzas de la oferta y la demanda, estas fuerzas están sujetas a la situación del país es aspectos económicos, políticos, tecnológicos y sociales.

4.2.3.5.2.2 Macro entorno o macro ambiente

Los factores externos que se analizan en el Macroambiente son los siguientes:

- Factor Económico
- Factor Político y Legal
- Factor Social
- Factor Tecnológico

FACTORES ECONÓMICOS

Crecimiento Económico

El crecimiento económico del Ecuador ha sufrido un impacto en los últimos años, debido a que la administración pública no ha tomado las decisiones más acertadas dando como consecuencia que el país sea uno de los más caros de la región y por ende disminuya el poder adquisitivo de los ecuatorianos.

Producto Interno Bruto

En los últimos años el PIB ha crecido debido a las exportaciones principalmente del banano, cacao y café, pese que se ha demostrado un crecimiento del PIB en los últimos años el impacto en la economía es mínimo.

Inflación

En el último trimestre este indicador señala que el país se encuentra con un 7.8% de inflación, esto tiene incidencia en todos los ecuatorianos debido a que los precios de los productos se elevan, y se vuelve un escenario negativo para la adquisición de bienes.

Presupuesto General del Estado

La empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., cuenta con un departamento de Ventas Corporativas teniendo como principales clientes al sector público, esto tiene incidencia ya que si existen modificaciones en el Presupuesto General del Estado, las adquisiciones del sector público decaerían y la empresa se vería afectada.

Tasa de Interés

La tasa de interés activa actualmente bordea el 14,6% de acuerdo al tipo de financiamiento que se desee obtener, esta tasa es aquella que se paga en el financiamiento de préstamos y de las políticas de las entidades financieras, dando como resultado la apertura para el otorgamiento de créditos de distinto tipo, esto se considera una ventaja ya que de existir más posibilidades para adquirir bienes, la comercialización fluye en la empresa.

Analizando este factor es muy importante mencionar los créditos estudiantiles, educativos y las becas que anteriormente se lo realizaba a través del IECE (Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas), entidad del Estado que se dedicaba a analizar la situación de los estudiantes y los incentivaba a culminar sus estudios. Después de haber hecho un análisis se pudo determinar que los procesos dentro del IECE eran muy burocráticos y tardaban mucho, esto ha cambiado a raíz que la

administración pasó a manos del Banco del Pacífico en el cual se ha podido demostrar que tiene mayor fluidez en el otorgamiento de créditos a un mercado muy importante para la empresa que son los estudiantes.

La tasa de interés pasiva actualmente bordea el 4,5%, esta tasa de interés es la que manejan las instituciones financieras para pagar a los clientes que mantengan pólizas, ahorros a plazo fijo e inversiones.

Crisis Económica Mundial

Actualmente se puede apreciar una crisis que está afectando a muchos países del mundo desde los más desarrollados y que anteriormente mantenían bases económicas muy sólidas, hoy en día se encuentran atravesando tiempos muy duros en materia económica, Ecuador no es una excepción y la crisis que está viviendo el país es innegable.

FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Estabilidad Política

La estabilidad política es un factor muy importante que debe ser considerado dentro de la Planificación Estratégica, es por ello que pese a las fuerzas políticas que han mantenido diferencial con el régimen actual, la administración del poder ejecutivo se ha mantenido estable por un periodo de casi diez años, esto de cierta manera es un factor positivo para el desarrollo de las empresas puesto que pueden proyectar sus movimientos en el tiempo.

Marco Legal

Dentro del marco legal es importante mencionar a las salvaguardias que impuso el gobierno actual a ciertos productos como una medida de protección al producto nacional, esta decisión afecta directamente a la empresa, puesto que en el país no se fabrica a gran escala productos tecnológicos como computadores, accesorios y suministros, y la empresa por lo general comercializa productos que en su mayoría son importados.

Legislación Tributaria

Durante los últimos meses la Ley de Régimen Tributario Interno ha sufrido cambios y modificaciones que afectan de forma indirecta a la empresa, es así que a partir del terremoto de abril del 2016 se incrementó el IVA (Impuesto al Valor Agregado) en dos puntos pasando del 12% al 14%, este pequeño incremento de cierta manera ahuyentó al consumidor puesto que los precios de los productos se elevaron.

Otra modificación al reglamento es la que se dio en enero del 2015 en la cual se exige los datos personales de los clientes que realizan consumos a partir de veinte dólares, esto ha generado inconformidad dentro de los clientes puesto que en su gran mayoría no proporcionan estos datos y prefieren comprar en otros lugares.

A partir del año 2012 el cálculo del anticipo al impuesto a la renta sufrió un cambio lo que ocasionó que el cálculo sea mayor dando origen a un valor adicional por concepto de retenciones realizadas durante todo el año.

Si bien es cierto, estas políticas y modificaciones a la ley y específicamente a los reglamentos han afectado a las empresas también es necesario mencionar que también se han decretado varias resoluciones que incentivan a la creación de nuevas empresas contempladas dentro del objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir que impulsa la transformación de la matriz productiva, es decir que desde el año 2012 se cree que todas las nuevas empresas se acogen a la exoneración del anticipo al Impuesto a la Renta durante los cinco años próximos a su creación.

FACTORES SOCIALES

Salario Básico Unificado

El salario básico unificado actualmente asciende a los \$366,00 dólares (valor modificado a partir de enero del 2016), este indicador es muy importante para determinar el poder adquisitivo de una familia promedio así como también su capacidad de pago, es necesario además analizar las modificaciones a los sueldos y salarios del sector público y el estatus de cada familia.

Educación

El factor de la educación tiene una relación directa con la empresa debido a que por su naturaleza se dedica a atender este sector de mercado, además que la compra de un computador es fundamental para desarrollar las actividades estudiantiles por lo que se convierte en una oportunidad para la empresa.

FACTOR TECNOLÓGICO

Desarrollo Informático

Los factores tecnológicos están directamente relacionados con el desarrollo de la empresa puesto que su naturaleza es la de comercializar soluciones informáticas, tratando de incorporar día a día nuevos servicios y tecnologías en todos sus procesos. La empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., cuenta con un software integral que posee varios módulos de comercialización, información financiera contable, compras y crédito. Lo que hace que los procesos sean más eficientes y trae como consecuencia la optimización de recursos.

Tabla 8 Factores clave del macro entorno

FACTORES CLAVE DEL MACRO ENTORNO				
FACTORES ECONÓMICOS				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
Crecimiento Económico	Se refiere a la capacidad que tiene el país para generar más ingresos	El crecimiento económico del Ecuador está en un 3,2%	Con respecto al año anterior, el país creció apenas 0,1%	AMENAZA
Producto Interno Bruto	Son todos los bienes y servicios que produce el país en un periodo determinado	El PIB al 2016 alcanza la cifra de 100,9 mil millones de dólares	El PIB registró una reducción de -1,9% con respecto al año anterior	AMENAZA
Inflación	Se refiere a la elevación de precios con efectos desfavorables en la economía del país	La inflación acumulada a mediados del 2016 se ubicó en 1,20%	La inflación anual demuestra un crecimiento de un 0,58% respecto al año anterior	AMENAZA
Presupuesto General del Estado	Se refiere a la asignación de recursos económicos para el sector público	El PGE para el 2016 es de \$29.835 millones de dólares	El PGE 2015 fue \$ 36.317 millones de dólares, reducción de \$6.482 millones	AMENAZA
Tasa de Interés	Valor que se le asigna al disfrute de los servicios financieros	Activa 14,6% Pasiva 4,5%, actualizado al 2016	Las instituciones financieras siguen otorgando créditos de todo tipo	OPORTUNIDAD
Crisis Económica Mundial	Se refiere a la escasez de recursos económicos	En el 2016 ha aumentado en 57 billones	Incremento del 5,3%, entre crisis y recesión	AMENAZA
FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
Estabilidad Política	Se refiere a la manera de gobernar a un país	Cerca de diez años de estabilidad	Atracción de inversión extranjera	OPORTUNIDAD
Marco Legal	Las normativas vigentes en el país	Salvaguardias a la tecnología	Decrecimiento de consumidores	AMENAZA
Legislación Tributaria	Ley en que se basa la recaudación fiscal	Incentivos tributarios	Creación de nuevas empresas	OPORTUNIDAD
FACTORES SOCIALES				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
Salario Básico Unificado	Valor monetario que un trabajador percibe al mes	En enero de 2016 se estableció un valor de \$ 366,00	Incremento en el poder adquisitivo de las familias	OPORTUNIDAD
Educación	Factor social que evalúa la tendencia de un estudiante a utilizar la tecnología	Entrevista a los clientes frecuentes de la empresa	En su mayoría son estudiantes	OPORTUNIDAD
FACTOR TECNOLÓGICO				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
Desarrollo Informático	Se refiere a los avances tecnológicos que se van dando a nivel mundial	Revistas tecnológicas que demuestran el crecimiento	Se crea la necesidad en los consumidores por adquirir tecnología	OPORTUNIDAD

Fuente: Diagnóstico Estratégico Externo

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.5.3 Micro entorno o micro ambiente

Dentro del micro ambiente se analizan las variables que afectan a la empresa y las cuales forman parte de la planificación estratégica y que influyen en los procesos y operaciones que se realizan a diario. Los factores que se analizan en el micro entorno son los siguientes:

- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Directos

Los proveedores directos constituyen todos quienes abastecen el inventario de la empresa, es por ello que la empresa por sus años de trayectoria tiene una alta confianza con sus proveedores, empresas que manejan créditos de 15 a 45 días dependiendo del volumen de compras, esto es algo positivo desde el punto de vista financiero debido a que la empresa prácticamente trabaja con el dinero de los proveedores.

La implementación de salvaguardias a los productos tecnológicos afectó de forma directa en las negociaciones con los proveedores debido a que muchos de ellos solicitaban pagos por adelantado para hacer posible el despacho de la mercadería.

Indirectos

Los proveedores indirectos son todos aquellos que incurren en los gastos generales de la empresa como la energía eléctrica, el agua potable, el servicio telefónico, internet servicios de alimentación y transporte. Dentro del poder de negociación con proveedores indirectos, no existe mayor impacto para la empresa pues el pago es al contado y el monto se genera de acuerdo al consumo que realice la empresa.

Amenaza nuevos competidores

Existen varias empresas que forman parte de la competencia directa, y se tiene la seguridad que la implementación de nuevas empresas de esta índole seguirán formándose, en este punto se puede decir que existen ventajas y desventajas, debido a que este aspecto genera mayor exigencia en mejorar los servicios y añadiendo valor agregado a cada producto y servicio que la empresa oferta, y que a corto o mediano plazo se verá reflejado en la percepción del cliente con respecto a otra empresa, y desde el punto de vista de desventaja, la implementación de nuevos capitales de otras empresas pueden hacer que las empresas suban de nivel y se conviertan en una verdadera fuerza competitiva.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Para analizar el poder de negociación con los clientes se identifican tres tipos de clientes que tiene la empresa, estos son:

- Sector Público (Ventas Corporativas)
- Pequeñas Empresas
- Consumidores Finales

Dentro de los clientes del sector público se puede decir que el poder de negociación lo poseen ellos, debido a que sus procesos de licitación en la adquisición de bienes o servicios lo realizan mediante el sistema de compras públicas, realizan subastas a la inversa y en algunos casos dan preferencia a pequeñas y medianas empresas.

Dentro de los clientes de las pequeñas empresas se puede decir que el poder de negociación lo poseen ambos puesto que tanto el cliente como el vendedor pueden llegar a un acuerdo sobre el precio de un bien o servicio.

Para analizar el poder de negociación con los consumidores finales, se puede decir que la empresa está un paso adelante debido a que los consumos se los realiza en efectivo o mediante el uso de tarjeta de crédito.

Rivalidad del Sector

La ubicación física de la empresa constituye una oportunidad, debido a que se encuentra en un sector comercial, por lo tanto el crecimiento de varias empresas tecnológicas es inminente.

Tabla 9 Factores clave del micro entorno

FACTORES CLAVE DEL MICRO ENTORNO				
FACTOR PROVEEDORES				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
Directos	Son todos quienes abastecen el inventario de la empresa	Empresas que manejan créditos de 15 a 45 días según el volumen de compras	El 70% de los proveedores manejan líneas de crédito con la empresa	OPORTUNIDAD
Indirectos	Son todos aquellos que incurren en los gastos generales de la empresa	Entrevista a la persona encargada de la contabilidad de la empresa	Los costos fijos de la empresa no superan el 20% de los ingresos totales por concepto de facturación	OPORTUNIDAD
Amenaza de nuevos competidores	Creación de nuevas empresas que forman parte de la competencia directa	Análisis externo de la competencia mediante observación directa	Los principales competidores se han identificado como Computron, IDC, Computech y Enter Systems	AMENAZA
FACTOR CLIENTES				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
Tipos de Clientes	-Sector Público -Pequeñas Empresas -Consumidor Final	Entrevista a empleados y colaboradores de la empresa con respecto a clientes frecuentes	Preferencia de los servicios que oferta la empresa en especial de estudiantes y trabajadores independientes	OPORTUNIDAD
Rivalidad del sector	Ubicación de empresas similares en el sector	Encuesta de satisfacción realizada a clientes frecuentes de la empresa	Cercanía para la compra de productos tecnológicos con precios cómodos y calidad en el servicio	OPORTUNIDAD

Fuente: Diagnóstico Estratégico Externo

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.5.3.1 Diagnóstico Estratégico Interno

El diagnóstico estratégico interno pretende analizar los factores que afectan a la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., y que influyen directamente con la toma de decisiones a nivel gerencial.

En el ambiente interno se identifican las fortalezas y debilidades.

Tabla 10 Factores clave del ambiente interno

FACTORES CLAVE DEL AMBIENTE INTERNO				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
Desarrollo Organizacional de la empresa	Modelo de gestión con el que la empresa cuenta actualmente	Entrevista a empleados y colaboradores de la empresa	Los empelados mencionan que tienen un modelo de gestión pero no es oficial	DEBILIDAD
Metas y objetivos de la empresa	Cumplimiento de metas y objetivos planteados por el gerente de la empresa	Entrevista a empleados y colaboradores de la empresa	Los empleados manifiestas que tienen metas pero por la situación económica no se llega a cumplir	DEBILIDAD
Calidad en el servicio y atención al cliente	Percepción que tienen los clientes de la empresa con la calidad en el servicio y atención al cliente	Encuesta de satisfacción aplicada a clientes frecuentes de la empresa	El 53% de los clientes califican como excelente el servicio y un 41% como buen servicio	FORTALEZA
Evaluación del desempeño	Tipos de evaluación que se realiza a cada uno de los trabajadores de acuerdo a su función	Entrevista a empleados y colaboradores de la empresa Gloffice Global Office Cía. Ltda.	En la empresa aún no existe la evaluación de desempeño de cada trabajador	DEBILIDAD
Clima organizacional	Percepción que tienen los empleados con respecto al ambiente laboral	Entrevista a empleados y colaboradores de la empresa	El 100% de los empleados trabajan en un buen ambiente laboral	FORTALEZA
Cultura organizacional	Aspectos organizacionales como reporte de errores, llamados de atención, solución de conflictos internos y liderazgo	Entrevista a empleados y colaboradores de la empresa Gloffice Global Office Cía. Ltda.	El total de empleados mencionan que la cultura organizacional es excelente debido a que existe dinámica	FORTALEZA
Comunicación interna	Capacidad de los empleados en comunicarse entre departamentos	Entrevista a empleados y colaboradores de la empresa	Todos los trabajadores dicen tener excelente comunicación	FORTALEZA

Situación laboral de los empleados y colaboradores de la empresa	Describe las funciones y tareas asignadas a los trabajadores de acuerdo a su formación y puesto de trabajo	Entrevista a empleados y colaboradores de la empresa Gloffice Global Office Cía. Ltda.	La empresa cuenta con el 70% de personal calificado y ubicado según su formación académica en su puesto de trabajo	FORTALEZA
Formación y capacitación de los empleados	Se refiere a la capacitación que reciben los empleados de la empresa	Entrevista a empleados y colaboradores de la empresa	Uno de los problemas tiene que ver con la capacitación de los empleados	DEBILIDAD

Fuente: Diagnóstico Estratégico Interno

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.5.4 Evaluación del Perfil Estratégico

Tabla 11 Cadena de Impacto del Macro ambiente

FACTOR ECONÓMICO	CALIFICACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA	IMPACTO	Alto. (10-8)	Medio (7-5)	Bajo (4-1)
Crecimiento Económico	8	0,7	6		X	
Producto Interno Bruto	7	0,8	6		X	
Inflación	7	0,9	6		X	
Presupuesto General del Estado	6	0,7	4			X
Tasa de Interés	9	0,9	8	X		
Crisis Económica Mundial	8	0,7	6		X	
FACTOR POLÍTICO Y LEGAL	CALIFICACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA	IMPACTO	Alto. (10-8)	Medio (7-5)	Bajo (4-1)
Estabilidad Política	9	0,9	8	X		
Marco Legal	7	0,8	6		X	
Legislación Tributaria	9	0,8	7		X	
FACTOR SOCIAL	CALIFICACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA	IMPACTO	Alto. (10-8)	Medio (7-5)	Bajo (4-1)
Salario Básico Unificado	8	0,9	7		X	
Educación	10	0,9	9	X		
FACTOR TECNOLÓGICO	CALIFICACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA	IMPACTO	Alto. (10-8)	Medio (7-5)	Bajo (4-1)
Desarrollo Informático	10	0,9	9	X		

Fuente: Diagnóstico Estratégico Externo

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Tabla 12 Cadena de Impacto del Micro ambiente

FACTOR PROVEEDORES	CALIFICACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA	IMPACTO	Alto. (10-8)	Medio (7-5)	Bajo (4-1)
Directos	9	0,9	8	X		
Indirectos	8	0,9	7		X	
Amenaza de nuevos competidores	7	0,8	6		X	
FACTOR CLIENTES	CALIFICACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA	IMPACTO	Alto. (10-8)	Medio (7-5)	Bajo (4-1)
Tipos de Clientes	10	0,9	9	X		
Rivalidad del sector	8	0,9	7		X	

Fuente: Diagnóstico Estratégico Externo

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Tabla 13 Cadena de Impacto ambiente interno

AMBIENTE INTERNO	CALIFICACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA	IMPACTO	Alto. (10-8)	Medio (7-5)	Bajo (4-1)
Desarrollo Organizacional de la empresa	6	0,9	5		X	
Metas y objetivos de la empresa	7	0,9	6		X	
Calidad en el servicio y atención al cliente	10	0,9	9	X		
Evaluación del desempeño	6	0,9	5		X	
Clima organizacional	9	0,9	8	X		
Cultura organizacional	9	0,9	8	X		
Comunicación interna	10	0,9	9	X		
Situación laboral de los empleados y colaboradores de la empresa	9	0,9	8	X		
Formación y capacitación de los empleados	7	0,8	6		X	

Fuente: Diagnóstico Estratégico Interno

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.5.5 Matriz POAM

La matriz POAM permite analizar el perfil de las oportunidades y amenazas de la empresa con respecto al entorno en el cual se desenvuelve, este instrumento permite verificar la posición actual de la empresa y la capacidad que tiene de enfrentar cada factor.

Tabla 14 Matriz POAM Macro entorno

FACTORES EXTERNOS CLAVES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
MACROENTORNO									
FACTOR ECONÓMICO									
Crecimiento Económico					X			X	
Producto Interno Bruto					X			X	
Inflación					X				X
Presupuesto General del Estado						X		X	
Tasa de Interés	X						X		
Crisis Económica Mundial					X		X		
FACTOR POLÍTICO									
Estabilidad Política		X					X		
Marco Legal					X			X	
Legislación Tributaria	X						X		
FACTOR SOCIAL									
Salario Básico Unificado			X					X	
Educación	X						X		
FACTOR TECNOLÓGICO									
Desarrollo Informático	X						X		

Fuente: Diagnóstico Estratégico Externo

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Tabla 15 Matriz POAM Micro entorno

FACTORES EXTERNOS CLAVES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
MICROENTORNO									
FACTOR PROVEEDORES									
Directos	X						X		
Indirectos		X						X	
Amenaza de nuevos competidores				X				X	
FACTOR CLIENTES									
Tipos de Clientes	X						X		
Rivalidad del sector		X						X	

Fuente: Diagnóstico Estratégico Externo

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Tabla 16 Matriz de Factores Estratégicos Internos PCI

FACTORES INTERNOS CLAVES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
PCI									
Desarrollo Organizacional de la empresa					X			X	
Metas y objetivos de la empresa						X		X	
Calidad en el servicio y atención al cliente	X						X		
Evaluación del desempeño				X				X	
Clima organizacional	X						X		
Cultura organizacional	X						X		
Comunicación interna	X						X		
Situación laboral de los empleados y colaboradores de la empresa		X					X		
Formación y capacitación de los empleados				X				X	

Fuente: Diagnóstico Estratégico Interno

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.5.6 Matriz FODA

El análisis de la matriz FODA sirve para recopilar información necesaria de la empresa e identificar los aspectos negativos como las debilidades y amenazas para aplicar correctivos y tomar acciones necesarias que estén encaminadas al mejoramiento integral de la empresa, del mismo modo sirve para describir los aspectos positivos como las fortalezas y oportunidades, para de este modo buscar los mecanismos para potencializarlos.

Dentro del análisis FODA de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., se incluirán aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes de acuerdo a las tablas anteriores de las matrices POAM y PCI, las mismas que se detallan a continuación:

Tabla 17 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calidad en el servicio y atención al cliente Clima organizacional Cultura organizacional Comunicación interna Situación laboral de los empleados y colaboradores de la empresa	Desarrollo Organizacional de la empresa Metas y objetivos de la empresa Evaluación del desempeño Posicionamiento de la empresa
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tasa de Interés Estabilidad Política Legislación Tributaria Educación Desarrollo Informático Tipos de clientes Rivalidad del sector	Crecimiento Económico Producto Interno Bruto Crisis Económica Mundial Formación y capacitación de los empleados Amenaza de nuevos competidores

Fuente: Investigación

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.6 Paso N° 6. Propuesta de la Misión y la Visión

La empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., cuenta actualmente con un diseño estratégico para su modelo de gestión empresarial, esto quiere decir que la empresa tiene definida su misión, visión y valores estratégicos, a partir de esto se puede proponer una nueva misión y visión tomando en cuenta el análisis FODA realizado anteriormente e incluyendo objetivos e indicadores estratégicos lo cual servirá posteriormente para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Según las diversas teorías que giran en torno al Balanced Scorecard, se puede considerar que los elementos más importantes son justamente la misión, la visión y las estrategias, debido a que se puede identificar en dónde se encuentra la empresa actualmente y hacia dónde quiere llegar.

4.2.3.6.1 Misión y Visión Actual

Misión

Somos una empresa innovadora que llegamos para brindar verdaderas soluciones tecnológicas a nuestros clientes, mediante un equipo de profesionales altamente cualificados y comprometidos con la generación de valor a nuestros grupos de interés en busca de brindar soluciones tecnológicas, de seguridad y automatización escalables, con cobertura a nivel regional, soportados en un equipo técnico especializado, buscando siempre generar relaciones comerciales mutuamente satisfactorias.

Visión

Ser el primer integrador de soluciones de infraestructura tecnológica, automatización y seguridad electrónica que se posicione en el mercado regional por su enfoque y compromiso con la satisfacción de sus grupos de interés.

Insertarnos en el mercado regional como la empresa líder en brindar soluciones integradas de tecnología y seguridad.

4.2.3.6.2 Misión Propuesta

Gloffice Global Office Cía. Ltda., es una empresa que busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la comercialización de productos tecnológicos de calidad y con precios justos, aplicando valores y principios empresariales que ayudan al crecimiento organizacional de la empresa.

4.2.3.6.3 Visión Propuesta

Antes de proponer la visión estratégica de la empresa es necesario dar respuesta a ciertas preguntas que determinarán hacia dónde quiere llegar la empresa, las mismas que se detallan a continuación:

Tabla 18 Elementos de la visión propuesta

PREGUNTAS	ELEMENTOS	GLOFFICE GLOBAL OFFICE CÍA. LTDA.
¿Cuánto?	Plazo en años	Indefinido
¿Qué?	La actividad principal a la que se dedica la empresa	Comercialización de equipos tecnológicos
¿Cómo?	La estrategia principal que servirá como guía	La calidad en el servicio y atención al cliente con precios justos
¿Con quién?	A quien está dirigida la estrategia	A los clientes actuales y a los nuevos que atraerá la empresa
¿Para qué?	La ideología que tendrá la empresa para ganar posición en el mercado	Honestidad en los servicios prestados a los clientes ofreciéndoles soluciones integrales
¿Por qué?	Qué razón tiene la empresa para quedarse en el mercado	Satisfacer las necesidades de los clientes con todo lo que tiene que ver con la tecnología
¿Dónde?	En qué lugar o ubicación geográfica	En la ciudad de Riobamba, con planes de expansión a otras ciudades.

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Visión Gloffice Global Office Cía. Ltda.

Ser la primera empresa en brindar soluciones integrales en la comercialización de equipos e infraestructura tecnológica y seguridad electrónica, aplicando procesos de calidad en atención al cliente con precios justos y honestidad en los servicios prestados para alcanzar la satisfacción total de los clientes de la ciudad de Riobamba.

4.2.3.7 Paso N° 7. Desarrollo de objetivos, metas, proyectos e indicadores

El Balanced Scorecard se fundamenta en cuatro perspectivas principales, las mismas que no representan una metodología rígida dentro de las organizaciones, por el contrario, el gerente de cada empresa se encuentra en la libertad de añadir nuevas perspectivas según las necesidades que tenga el negocio y la estrategia que se pretenda implementar.

Para la construcción de las matrices que ayudarán al desarrollo de objetivos, metas, proyectos e indicadores se propone el siguiente orden de las perspectivas del Balanced Scorecard diseñadas por los autores Robert Kaplan y David Norton que se conforman de la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, las mismas que se detallan a continuación:

Tabla 19 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
ORIGEN	OBJETIVO
FODA: Oportunidad Tasa de Interés	✓ Mejorar la rentabilidad mediante políticas de crédito tomando como referencia las tasas activa y pasiva del sector financiero, y la capacidad de pago del cliente. ✓ Manejar líneas de crédito con proveedores a un plazo mayor al actual.
FODA: Oportunidad Desarrollo informático	✓ Aprovechar las tendencias tecnológicas a nivel mundial para crear necesidades en los clientes.
FODA: Amenaza Crecimiento Económico	✓ Mantener precios competitivos de acuerdo al crecimiento económico del país.
FODA: Debilidad Metas y objetivos de la empresa	✓ Crear metas y objetivos que sean medibles y alcanzables.
FODA: Amenaza Crisis Económica	✓ Implementar políticas de promociones mientras dure la crisis.

Fuente: Investigación

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Tabla 20 Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES	
ORIGEN	OBJETIVO
FODA: Fortaleza Calidad en el servicio y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener clientes actuales y captar nuevos clientes. ✓ Ofertar productos y servicios de calidad. ✓ Buscar la satisfacción total del cliente.
FODA: Oportunidad Tipos de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar cada tipo de cliente para orientarlo de acuerdo a sus necesidades. ✓ Diseñar un portafolio de productos de acuerdo a cada cliente.
FODA: Oportunidad Educación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear alianzas estratégicas con el sector estudiantil. ✓ Mantener la vanguardia en el inventario de productos tecnológicos.
FODA: Debilidad Posicionamiento de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar el posicionamiento de la empresa.

Fuente: Investigación

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Tabla 21 Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
ORIGEN	OBJETIVO
FODA: Debilidad Desarrollo Organizacional de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar el modelo de gestión de la empresa.
FODA: Fortaleza Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la ergonomía de los puestos de trabajo.
FODA: Fortaleza Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reforzar la cultura organizacional.
FODA: Fortaleza Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar una comunicación horizontal en todos los departamentos de la empresa
FODA: Oportunidad Rivalidad del sector	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener una ubicación estratégica de la empresa.
FODA: Amenaza Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar el mercado para ganar posición.

Fuente: Investigación

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Tabla 22 Perspectiva Aprendizaje

PERSPECTIVA APRENDIZAJE	
ORIGEN	OBJETIVO
<p>FODA: Amenaza</p> <p>Formación y capacitación de los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un plan de capacitaciones dirigido a todo el personal de acuerdo a sus puestos de trabajo.
<p>FODA: Fortaleza</p> <p>Situación laboral de los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratar personal calificado en cada área de la empresa. ✓ Ubicar al empleado de acuerdo a su formación y destreza.
<p>FODA: Debilidad</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar periódicamente a cada empleado. ✓ Llevar un registro de cada evaluación aplicada a los empleados. ✓ Diseñar un plan de incentivos al mejor empleado del mes.

Fuente: Investigación

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Tabla 23 Matriz de Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INDICADORES Y METAS					
PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	METAS	PROYECTOS	INDICADORES
<p>✓ Mejorar la rentabilidad mediante políticas de crédito para establecer la capacidad de pago del cliente.</p> <p>✓ Manejar líneas de crédito con proveedores a un plazo mayor al actual.</p>	<p>Se refiere a las políticas que se pretende implementar tanto para las ventas de productos y servicios así como también para el abastecimiento de inventario en la empresa.</p>	<p>Ing. Luis Ángel Lara Granizo Gerente General de la empresa</p>	<p>Incrementar la Rentabilidad de la empresa en un 20%</p> <p>Ampliar la línea de crédito con proveedores de 30 a 45 días y de 45 a 60 días según el volumen de ventas.</p>	<p>Diseñar e implementar un programa para analizar el perfil del cliente y la capacidad de pago para otorgar un crédito directo.</p> <p>Proponer a cada proveedor elevar el volumen de compra siempre y cuando se amplíe el crédito en 15 días más.</p>	<p>Índice de Rentabilidad (IR)</p> <p>Número de créditos otorgados / Número de créditos solicitados.</p> <p>Número de proveedores propuestos / Número de proveedores aceptados.</p>
<p>✓ Aprovechar las tendencias tecnológicas a nivel mundial para crear necesidades en los clientes.</p>	<p>Se refiere a los avances tecnológicos que se van dando a nivel mundial y para ofertar productos que se encuentren recién lanzados al mercado.</p>	<p>Eliodoro Izurieta Vendedor Externo de la empresa</p>	<p>Incrementar en un 20% el volumen de ventas en productos recién ingresados al inventario.</p>	<p>Liquidar la mercadería que no tenga tendencia actual y reemplazarlos por productos de última tecnología.</p>	<p>Nivel de compras / Nivel de ventas.</p>
<p>✓ Mantener precios competitivos de acuerdo al crecimiento económico del país.</p>	<p>Se refiere a establecer precios a los productos de la empresa de acuerdo a un análisis situacional del país para que estén al alcance del cliente.</p>	<p>Mayra Catalina Lara Granizo Responsable de Compras y Ventas Corporativas de la empresa</p>	<p>Mantener los precios del 70% del inventario.</p>	<p>Modificar los precios del inventario únicamente cuando llegue nueva mercadería y con mejor tecnología que la anterior.</p>	<p>Número de productos existentes / Número de productos modificados.</p>

✓ Crear metas y objetivos que sean medibles y alcanzables.	Se refiere a la propuesta de metas y objetivos por parte del Gerente para elevar la productividad.	Ing. Luis Ángel Lara Granizo Gerente General de la empresa	Alcanzar un 60% de las metas propuestas.	Diseñar un programa de metas que sean medibles y alcanzables.	Metas alcanzadas / Metas propuestas.
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	METAS	PROYECTOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener clientes actuales y captar nuevos clientes. ✓ Ofertar productos y servicios de calidad. ✓ Buscar la satisfacción total del cliente. 	Se refiere a los tipos de clientes con los que cuenta la empresa y son quienes representan un consumo habitual de productos y servicios que oferta la empresa, estos son sector público, empresas y estudiantes.	Eliodoro Izurieta Vendedor Externo de la empresa	<p>Incrementar en un 20% la cartera de clientes nuevos.</p> <p>Comercializar productos de marcas reconocidas</p> <p>Llegar al 75% de clientes totalmente satisfechos.</p>	<p>Diseñar un programa de captación de clientes mediante base de datos.</p> <p>Contactar a proveedores de marcas reconocidas.</p> <p>Aplicar encuestas de satisfacción a todos los clientes de la empresa.</p>	<p>Número de clientes nuevos / Número de clientes actuales.</p> <p>Número de clientes atendidos / Número de clientes satisfechos.</p>
✓ Identificar cada tipo de cliente para orientarlo de acuerdo a sus necesidades.	Se refiere a distinguir entre uno y otro cliente ya que las necesidades son diferentes para cada uno de ellos.	Eliodoro Izurieta Vendedor Externo de la empresa	Llegar a consolidar en un 80% el tipo de clientes, es decir que el vendedor debe identificar a 8 de cada 10 el tipo de cliente.	Diseñar un portafolio de productos de acuerdo a cada cliente.	Número de clientes que visitan la empresa / Número de clientes identificados.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear alianzas estratégicas con el sector estudiantil. ✓ Mantener la 	Se refiere a enfocarse en uno de los principales clientes con los que cuenta la empresa que es el sector estudiantil.	Mayra Catalina Lara Granizo Responsable de Compras y	Conseguir en el primer trimestre tres instituciones educativas para	Diseñar un plan que permita buscar alianzas estratégicas con el sector educativo de la ciudad de	Número de instituciones propuestas / Numero de

vanguardia en el inventario de productos tecnológicos.		Ventas Corporativas de la empresa	mantener convenio.	Riobamba.	instituciones convenidas.
✓ Incrementar el posicionamiento de la empresa.	Se refiere al nivel de posicionamiento que tiene la empresa en el mercado tecnológico y en la mente de los consumidores.	Ma. Isabel Villacrés Campoverde Asistente Administrativa	Incrementar en un 20% el nivel de percepción de los clientes con respecto a la empresa.	Diseñar e implementar un plan de marketing para dar a conocer los productos y servicios que oferta la empresa.	Nivel de percepción del cliente con respecto a los productos y servicios que oferta la empresa.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	METAS	PROYECTOS	INDICADORES
✓ Mejorar el modelo de gestión de la empresa.	Se refiere al modelo de gestión con el que cuenta actualmente la empresa para el desarrollo de su organización.	Ing. Luis Lara Gerente General de la empresa	Incrementar en un 10% el modelo de gestión de la empresa.	Diseñar e implementar un modelo de gestión para el desarrollo de la organización al interior de la empresa.	Número de proyectos propuestos / Número de proyectos ejecutados.
✓ Mejorar la ergonomía de los puestos de trabajo.	Se refiere al clima laboral de los empleados, esto incluye los aspectos físicos y ambientales para el desarrollo de sus funciones.	Daysi Álvarez Coordinadora General de la empresa	Mejorar en un 20% los ambientes físicos de cada uno de los departamentos de la empresa.	Implementar un plan de mejoramiento de espacios físicos en cada departamento de la empresa.	Número de espacios existentes / Número de espacios adecuados.
✓ Reforzar la cultura organizacional.	Se refiere a los aspectos organizacionales de la empresa como reporte de errores, llamados de atención, solución de conflictos internos y liderazgo.	Ma. Isabel Villacrés Campoverde Asistente Administrativa	Mantener los altos niveles de cultura organizacional por parte de los trabajadores.	Implementar un plan de desarrollo organizacional enfocado en la satisfacción del cliente interno.	Grado de satisfacción de los colaboradores de la empresa. Índice de Cultura

					organizacional.
✓ Desarrollar una comunicación horizontal en todos los departamentos de la empresa	Se refiere a la capacidad que tienen los empleados para comunicarse entre los departamentos de la empresa.	Ing. Luis Lara Mayra Lara Daysi Álvarez Luis Pucha	Comunicar cualquier novedad al departamento competente en un plazo de una hora.	Diseñar un plan de comunicación que permita resolver los conflictos de manera eficiente y oportuna.	Nivel de cumplimiento del plan de comunicación.
✓ Mantener una ubicación estratégica de la empresa.	Se refiere a la ubicación geográfica dentro de la jurisdicción en la que realiza sus actividades.	Ing. Luis Ángel Lara Granizo Gerente General de la empresa	Mantener la ubicación de las oficinas por los siguientes dos años.	Extender los contratos con los propietarios de los locales arrendados	Número de contratos extendidos / Número de contratos actuales.
✓ Liderar el mercado para ganar posición.	Ganar posición en el mercado con respecto a la competencia directa.	Ing. Luis Lara Gerente General de la empresa	Escalar una posición entre las empresas líderes.	Establecer un plan de cobertura de mercado	Nivel de cumplimiento del plan de cobertura.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE					
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	METAS	PROYECTOS	INDICADORES
✓ Fortalecer el conocimiento, las habilidades y destrezas de los trabajadores de la empresa.	Se refiere al mejoramiento de habilidades y destrezas de los trabajadores mediante capacitaciones en cada área de la empresa.	Daysi Álvarez Coordinadora General de la empresa	Alcanzar una capacitación cada trimestre.	Implementar un plan de capacitaciones dirigido a todo el personal de acuerdo a sus puestos de trabajo.	Número de horas contratadas / Número de horas ejecutadas.
✓ Contratar personal calificado en cada área de la empresa.	Se refiere a los procesos de selección de personal con los que cuenta la empresa y las modificaciones que sufrirán a futuro dichos procesos.	Ma. Isabel Villacrés Campoverde Asistente Administrativa	Alcanzar un 80% de personal calificado.	Asignar tareas a cada jefe departamental para evaluar las postulaciones de futuros candidatos a ocupar plazas de trabajo dentro de la empresa.	Porcentaje de trabajadores con título de tercer nivel.
✓ Ubicar al empleado de acuerdo a su			Conseguir que el 100% de los		

formación y destreza.			empleados se ubique de acuerdo a su formación.		trabajadores ubicados según su formación y experiencia.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar periódicamente a cada empleado. ✓ Llevar un registro de cada evaluación aplicada a los empleados. ✓ Diseñar un plan de incentivos al mejor empleado del mes. 	Se refiere al alcance del rendimiento que tiene cada trabajador en su puesto de trabajo y la forma de mejorarlo.	<ul style="list-style-type: none"> - Ing. Luis Lara Gerente General - Mayra Lara Jefa de Gloffice - Daysi Álvarez Coordinadora General - Luis Pucha Jefe técnico 	Alcanzar un nivel de rendimiento de cada empleado superior al 75%.	Diseñar un cuestionario que contenga los criterios de evaluación.	Evaluación cuantitativa sobre 100 puntos, el empleado evaluado deberá obtener un mínimo del 75% de la calificación.

Fuente: Investigación

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.8 Paso N° 8. Elaboración del Mapa Estratégico

En una empresa tecnológica es preciso establecer sus nichos de mercado enfocados a la satisfacción de necesidades que tienen los consumidores, para ello cada empresa busca ganar posición ofertando productos y servicios que sean atractivos para cada tipo de cliente. Estos productos y servicios de alguna manera tienen que diferenciarse de los ofertados por la competencia directa, sin que ello genere un incremento en el precio del producto que el cliente se encuentre comprando.

Las herramientas administrativas han ganado lugar en las empresas como activos intangibles, que son precisamente las capacidades que tienen los empleados para generar valor en cada uno de sus procesos en la búsqueda de la satisfacción total de los clientes.

El mapa estratégico explica como la empresa transforma sus proyectos, recursos y bienes intangibles en resultados, de esta manera se crea la lógica de cómo crear valor y hacia quiénes están dirigidas estas transformaciones.

El mapa estratégico del Balanced Scorecard se basa en un modelo de cuatro perspectivas propuestas por los autores Robert Kaplan y David Norton, que describen la estrategia para la creación de valor en una empresa, crea un diagrama que transmite resultados para que los directivos de las empresas puedan discutir los nuevos rumbos que debe tomar la empresa.

Para la construcción del mapa estratégico se utilizara el programa informático Microsoft Excel, en el cual se incluyen las cuatro perspectivas que son la financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje.

En la perspectiva financiera se incluyen tres objetivos estratégicos que son ampliar la línea de crédito, aprovechar las tendencias tecnológicas y crear metas financieras. En la perspectiva de clientes se incluyen tres objetivos estratégicos que son captar nuevos clientes, crear alianzas estratégicas e incrementar el posicionamiento de la empresa. En la perspectiva de procesos internos se establecen cinco objetivos que son mejorar el modelo de gestión, mejorar la ergonomía, reforzar la cultura organizacional, desarrollar

una comunicación horizontal y liderar el mercado. Por último en la perspectiva de aprendizaje se incluyen objetivos enfocados en fortalecer el conocimiento, contratar personal calificado y evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa.

A continuación se presentan los pasos para la construcción del Mapa estratégico en Microsoft Excel mediante el uso de herramientas que ayudan a calcular los índices de eficiencia en cada uno de los objetivos estratégicos.

1.- Se ingresan los datos en la pestaña “Entrada de datos”, aquí se ingresan las cuatro perspectivas con sus objetivos estratégicos.

Gráfico 9 Entrada de datos



Perspectiva Financiera														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mejorar la rentabilidad	+	Índice de Rentabilidad	30,00	32,00										
Aprovechar tendencias tecnológicas	+	Volumen de ventas	10,00	11,00										
Crear metas financieras	+	Metas alcanzadas	2,00	2,50										

Perspectiva Clientes														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Captar nuevos clientes	+	Clientes nuevos	10,00	15,00										
Crear alianzas estratégicas	+	Alianzas convenidas	2,00	3,00										
Incrementar posicionamiento	+	% Nivel de percepción	70,00	73,00										

Perspectiva Procesos Internos														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mejorar modelo de gestión	+	Proyectos ejecutados	2,00	2,50										
Mejorar ergonomía	+	Espacios adecuados	1,00	2,00										
Reforzar Cultura Organizacional	+	Grado de satisfacción del cliente interno	60,00	65,00										
Desarrollar comunicación horizontal	+	Nivel de cumplimiento en comunicación	65,00	70,00										
Liderar el mercado	+	% Nivel de cobertura	15,00	18,00										

Perspectiva Aprendizaje														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Fortalecer el conocimiento	+	Horas de capacitación	5,00	20,00										
Contratar personal calificado	+	Empleados con título de 3er nivel	70,00	70,00										
Evaluar el desempeño	-	% de empleados ineficientes	25,00	18,00										

Fuente: Investigación

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

2.- A continuación el programa reconoce los datos ingresados y ejecuta la medición de cada objetivo estratégico y envía los datos a la segunda pestaña, en la que se comienza a graficar el mapa estratégico de la empresa Gloffice Global Office, el programa reconoce las prioridades de cada una de las perspectivas según el orden de los datos que fueron ingresados, es así que en primer lugar se encuentra la perspectiva financiera que es el objetivo principal de la empresa, en segundo lugar se ubica la perspectiva de clientes, en tercer lugar se encuentran los procesos internos y por último se ubica la perspectiva de aprendizaje.

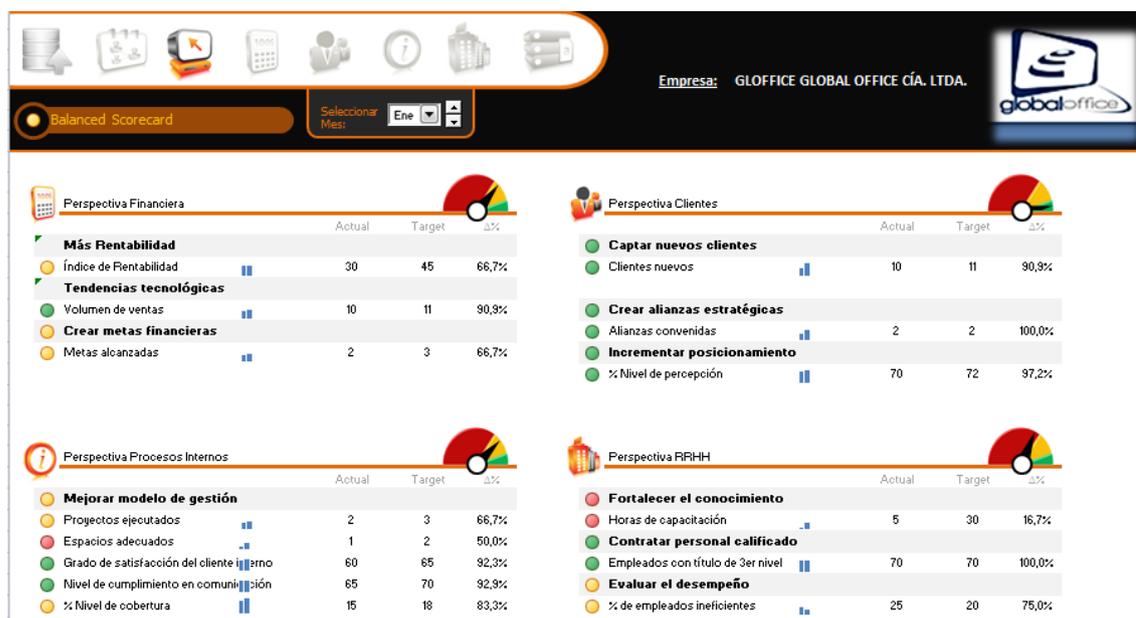
Gráfico 10 Mapa Estratégico Gloffice Global Office



Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

3.- Como tercer paso, el programa diseña el Balanced Scorecard y ejecuta la medición de cada uno de los objetivos estratégicos de cada perspectiva.

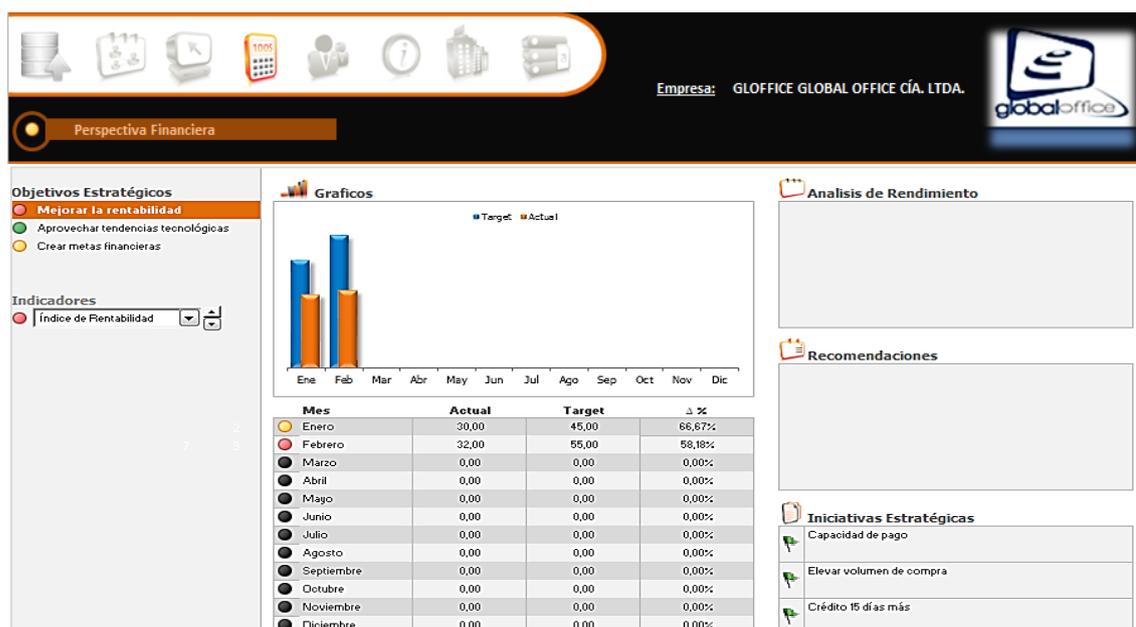
Gráfico 11 Balanced Scorecard Gloffice Global Office



Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

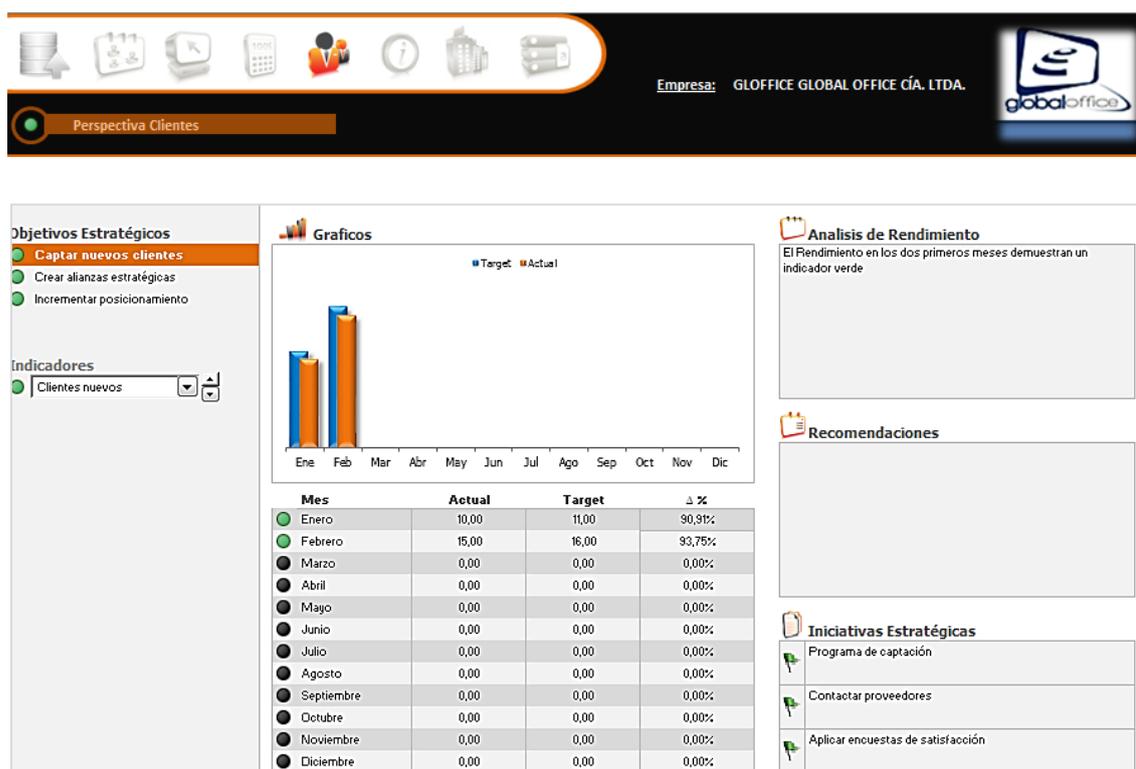
4.- A continuación se verifica el cumplimiento de metas por indicador, tal como se demuestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 12 BSC Perspectiva Financiera



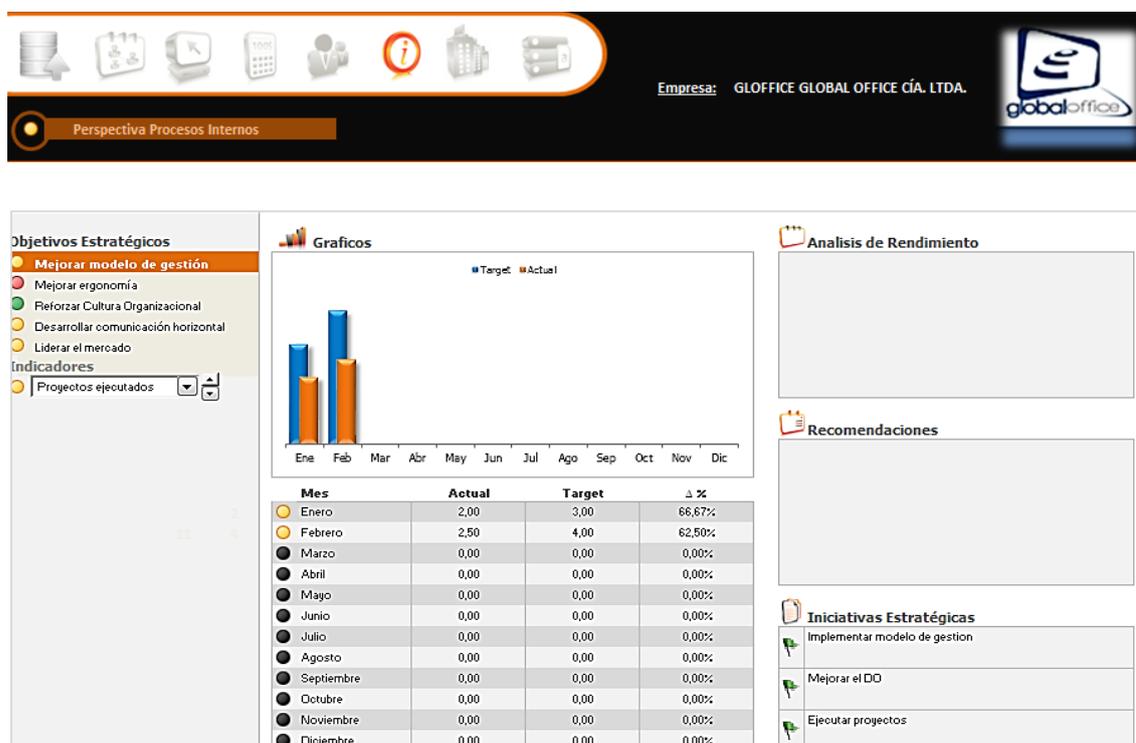
Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 13 BSC Perspectiva Clientes



Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 14 BSC Perspectiva Procesos Internos



Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 15 BSC Perspectiva Aprendizaje

Empresa: GLOFFICE GLOBAL OFFICE CÍA. LTDA.

Perspectiva Aprendizaje

Objetivos Estratégicos

- Fortalecer el conocimiento
- Contratar personal calificado
- Evaluar el desempeño

Indicadores

● Horas de capacitación ▼ ▲

Gráficos

Month	Actual	Target	Δ %
Enero	5,00	30,00	16,67%
Febrero	20,00	35,00	57,14%
Marzo	0,00	0,00	0,00%
Abril	0,00	0,00	0,00%
Mayo	0,00	0,00	0,00%
Junio	0,00	0,00	0,00%
Julio	0,00	0,00	0,00%
Agosto	0,00	0,00	0,00%
Septiembre	0,00	0,00	0,00%
Octubre	0,00	0,00	0,00%
Noviembre	0,00	0,00	0,00%
Diciembre	0,00	0,00	0,00%

Analisis de Rendimiento

Recomendaciones

Iniciativas Estratégicas

- Plan de capacitaciones
- Capacitación trimestral
- Mejorar habilidades y destrezas

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.9 Paso N° 9. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Tabla 24 Cuadro de Mando Integral

GLOFFICE GLOBAL OFFICE CÍA. LTDA.						
Visión propuesta:			Misión propuesta:			
Ser la primera empresa en brindar soluciones integrales en la comercialización de equipos e infraestructura tecnológica y seguridad electrónica, aplicando procesos de calidad en atención al cliente con precios justos y honestidad en los servicios prestados para alcanzar la satisfacción total de los clientes de la ciudad de Riobamba.			Gloffice Global Office Cía. Ltda., es una empresa que busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la comercialización de productos tecnológicos de calidad y con precios justos, aplicando valores y principios empresariales que ayudan al crecimiento organizacional de la empresa.			
Estrategia:						
Incrementar la rentabilidad financiera de la empresa mediante el uso de la herramienta administrativa Balanced Scorecard.						
Objetivos	Indicadores	Metas			Programas de Acción	
		L/B	Año 1	Año 2		
Perspectiva Financiera						
F1	Mejorar la Rentabilidad de la empresa	Índice de Rentabilidad (IR)	30%	40%	45%	Elevar volumen de compra Línea de crédito 15 días más
F2	Aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas	Volumen de Ventas	1,2m	1,3m	1,4m	Liquidar mercadería Renovar Inventario
F3	Crear metas financieras	(+) Metas Alcanzadas	1,2m	1,4m	1,5m	Diseñar programas de metas Medir las metas alcanzadas
Perspectiva Clientes						
C1	Captar nuevos clientes	Clientes nuevos	50%	60%	70%	Programa de captación Aplicar encuesta de satisfacción de clientes
C2	Crear alianzas estratégicas	Alianzas Convenidas	1	5	9	Buscar alianzas estratégicas Realizar convenios con instituciones educativas
C3	Incrementar el posicionamiento de la empresa	% Nivel de Percepción	60%	65%	70%	Diseñar un Plan de Marketing Elevar el posicionamiento
Perspectiva Procesos Internos						
P1	Mejorar el modelo de gestión	N° de Proyectos ejecutados	1	2	4	Implementar el modelo de gestión Ejecutar proyectos
P2	Mejorar la ergonomía de los puestos de trabajo	N° Espacios adecuados	1	3	5	Adecuación de espacios Crear mejores ambientes
P3	Reforzar la cultura organizacional	Grado de satisfacción del cliente interno	90%	93%	95%	Satisfacer al cliente interno Mejorar cultura organizacional
P4	Desarrollar una comunicación horizontal	Nivel de ejecución plan comunicacional	1%	50%	75%	Diseñar plan comunicacional Resolver conflictos internos
P5	Liderar el mercado	% de cobertura de mercado	10%	12%	14%	Diseñar plan de cobertura Ganar posicionamiento
Perspectiva Aprendizaje						
A1	Fortalecer el conocimiento, las habilidades y destrezas	N° horas de capacitación	1	4	5	Plan de capacitaciones Mejorar habilidades y destrezas
A2	Contratar personal calificado	% de empleados con título de 3er nivel	70%	80%	90%	Evaluar postulaciones Contratar personal idóneo
A3	Evaluar el desempeño de los trabajadores	(-) % de empleados ineficientes	90%	93%	95%	Registrar evaluaciones Implementar plan de incentivos

Fuente: Investigación

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

4.2.3.10 Paso N° 10. Implementación del Balanced Scorecard

El paso número 10 del proceso de diseño e implementación del Balanced Scorecard corresponde a las decisiones que tomen los directivos de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda, y el tiempo en el cual crean conveniente ejecutarlo, puesto que el desarrollo de la presente investigación permite la flexibilidad total de los tiempos en los cuales ejecutar las estrategias planteadas, es decir que no es necesario iniciar el proceso de planificación estratégica en el primer mes del año, sino en el momento que la alta gerencia establezca el momento adecuado para ejecutar la herramienta administrativa del Balanced Scorecard.

CONCLUSIONES

- La empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda., actualmente no cuenta con un modelo de gestión que permita mejorar sus procesos e implementar una herramienta administrativa para elevar sus índices de rentabilidad.
- Las teorías relacionadas con la administración estratégica de las empresas sirvieron como base fundamental para el desarrollo del presente trabajo investigativo y se tomó como principal referencia a los autores Robert Kaplan y David Norton, creadores del Balanced Scorecard.
- En la empresa se realizó un diagnóstico interno y externo mediante la matriz FODA que contribuyó al proceso de planificación estratégica desarrollando propuestas para la reformulación de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda. }
- En el desarrollo del Balanced Scorecard se estableció una metodología de diez pasos en los que se describió la empresa, su situación actual y hacia dónde quiere llegar con la implementación de esta herramienta administrativa, para lo cual se utilizó como herramienta el programa Microsoft Excel para la construcción de mapas estratégicos y medición de indicadores.
- Pese a que la mayor parte de trabajadores manifestaron que aparentemente la empresa se encontraba funcionando bien, se pudo identificar falencias que no han permitido realizar las actividades con altos niveles de eficiencia en cada uno de los procesos que se practican en las diferentes áreas de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda principalmente a la gerencia de la empresa utilizar la presente investigación como punto de partida para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa como un modelo de gestión estratégico el mismo que permitirá elevar los niveles de eficiencia en cada una de las áreas de las que se compone la empresa.
- Es necesario implementar el plan de capacitaciones para todos los empleados y colaboradores de la empresa, del mismo modo empezar con la evaluación del desempeño en cada puesto de trabajo.
- Enfocarse en los indicadores de cada perspectiva del Balanced Scorecard y sus respectivas mediciones para tomar decisiones oportunas que no afecten el normal desarrollo de las actividades de la empresa.
- Garantizar la satisfacción del cliente interno manteniendo altos niveles de clima organizacional, cultura organizacional y comunicación interna, esto garantiza un ambiente de trabajo adecuado para la consecución de objetivos y metas propuestas por la gerencia de la empresa.
- En las empresas tecnológicas es necesario estar a la vanguardia de los productos, equipos y accesorios, por lo que se recomienda renovar el inventario de los productos que llevan mucho tiempo en stock, para ganar clientes y mantenerse un paso adelante con respecto a las empresas similares.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, E. (2015). *Equipo de Trabajo. Concepto y Desarrollo*. Recuperado el 30 de Julio de 2016, de www.tiemposmodernos.eu: <http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>
- Arias Calderón, R. (2012). *Tesis: Propuesta de Plan Estratégico y Diseño de Balanced Scorecard para la Empresa Autobrit S.A.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Bertoglio, O. J. (1992). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa.
- Castro, J. C. (28 de Febrero de 2014). *Estructura de una Planeación Estratégica*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de Wordpress: <https://sincalmx.wordpress.com/2014/02/28/estructura-de-una-planeacion-estrategica/>
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Cuéllar, E., & Díaz, A. (2007). *Administración Inteligente*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Dávila, A. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. Revista de Antiguos IESE.
- Definición.de. (2011). *Modelo de Gestión*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de Definición.de: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Druker, P. (1996). *Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*. México: Norma.
- Echeverría, C. (2009). *Implementación del Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión en la Planificación Estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Echeverría, R. (2008). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

- Fred, D. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Goodstein, L., & Nalay, T. (1996). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw-Hil.
- Guerra, J. (2012). *Balanced ScoreCard BSC*. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales2/gerencia/1/bscjaguer.html>
- Guzmán Valdivia, I. (1963). *La Sociología de la Empresa*. México: Editorial Jus.
- Hernández López, F. (2016). *Mapas estratégicos*. Tudela Navarra: Sinergium.
- Hernández Valdes, L. A. (2004). *Planeación Estratégica con enfoque sistémico*. México: Fondo Editorial FCA.
- Illaned, D., & Herrera, M. (2015). *La Planificación en el contexto administrativo*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de Geocities: <http://www.geocities.ws/idheme7/planificacion/t1/plana01.html>
- Juran, J. M. (1993). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: McGraw – Hill Editores.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.
- Kart, T. (2006). Transforming organization for organic growth. *Journal of Change Management*, 3 - 20.
- King, S., & Wright, M. (2007). Building internal change management capability at constellation energy. *Organization Development Journal*, 57-63.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

- López Pérez, Y. (2015). *Filosofía organizacional y su importancia*. Recuperado el 31 de Julio de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/>
- Loyola, W. (2006). *Sistemas de Información Gerencial: BI Business Intelligence*. Guayaquil: Escuela Politécnica del Litoral.
- Marín, J. N., & Montiel, E. (1994). *Estrategia Diseño y Ejecución*. México: Mc Graw-Hill.
- Martínez, É. (2000). *Propuesta Plan Estratégico UNIVO*. México: Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Murdick, R., & Ross, J. (2009). *La Planeación*. México: Diana.
- Olve, N.-G., Jan, R., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Pallares Villegas, Z., & Romero Buj, D. (1990). *Hacer empresa: un reto; como desarrollar empresas en Colombia*. Bogotá: Fotomecánica Industrial.
- Paredes Trejo, Y. B. (1997). *Tesis: Diseño de un Sistema de Planificación Estratégica*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Puente Asquet, M. Á. (2009). *Planificación Estratégica del Estudio Jurídico Puente & Asociados*. Quito: Universidad Internacional SEK.
- Reyes Ponce, A. (1995). *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Ribeiro, L. (2001). *Generar beneficios : una visión empresarial apoyada en la excelencia personal, la innovación y la capacidad de anticipar el futuro*. Barcelona: Empresa Activa.
- Risco, L. (2013). *Economía de la Empresa*. Bloomington, IN: Palibrio.

- Rosado Gomez, A. A. (2010). *Inteligencia De Negocios: Estado Del Arte*. Santander Ocaña Colombia: Universidad Francisco de Paula.
- Sampedro, J. (10 de Febrero de 2010). *Lo útil del Cuadro de Mando Integral (o The Balanced Scorecard)*. Recuperado el 14 de Octubre de 2015, de www.degerencia.com:
http://www.degerencia.com/articulo/lo_util_del_cuadro_de_mando_integral_o_the_balanced_scorecard/
- Sánchez Ambriz, G. (2009). *El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia de Cambio para las Instituciones Documentales*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de Universidad de Murcia: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Savigne, D., & Leyva, V. (2001). *El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/>
- Steiner, G. A. (2007). *Planeación Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1994). *Administraciónl*. México: Mc Graw-Hil.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Terry, G. R. (2003). *Principios de Administración*. México: Continental.
- Thompson, I. (2015). *Misión y Visión*. Recuperado el 31 de Julio de 2016, de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Torres, S. (2006). *Desarrollo Organizacional*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Velastegui Zambrano, N. (2015). *Tesis: “Modelo de Gestión Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta Ltda”*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ANEXOS

Propuesta de Encuesta de Satisfacción del Cliente.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GLOFFICE
GLOBAL OFFICE CÍA LTDA.

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios ofertados por la empresa.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) de acuerdo a su criterio.

Género: M () F ()

1. ¿En qué rango de edad se ubica usted?

Menor a 18 ()

Entre 18 y 30 ()

Más de 30 ()

2. ¿Qué actividad o profesión desempeña usted?

Estudiante ()

Empleado ()

Comerciante ()

Ninguno ()

3. ¿Qué medio utilizó para informarse acerca de la empresa?

Amigos ()

Internet ()

Familiar ()

Hojas volantes ()

4. ¿Considera usted que la empresa está ubicada en un sitio estratégico?

Si ()

No ()

5. ¿Qué producto o servicio adquirió en la empresa?

Computadores y/o accesorios ()

Sistemas de Seguridad ()

Servicio Técnico ()

6. Las razones por las cuales adquiere un producto y/o servicio en la empresa tiene que ver con:

Precio ()

Calidad ()

Variedad ()

Garantía ()

Atención ()

7. De acuerdo a su experiencia la atención en la empresa fue:

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

8. ¿Qué sugerencia tendría usted para mejorar los servicios de la empresa Gloffice Global Office?

Mejorar el Marketing ()

Incrementar productos y/o servicios ()

Mejorar la atención ()

Ninguna ()

9. ¿Recomendaría los productos y/o servicios de la empresa a un amigo o familiar?

Si ()

No ()

Por qué.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Tabulación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes

Pregunta 1. Género

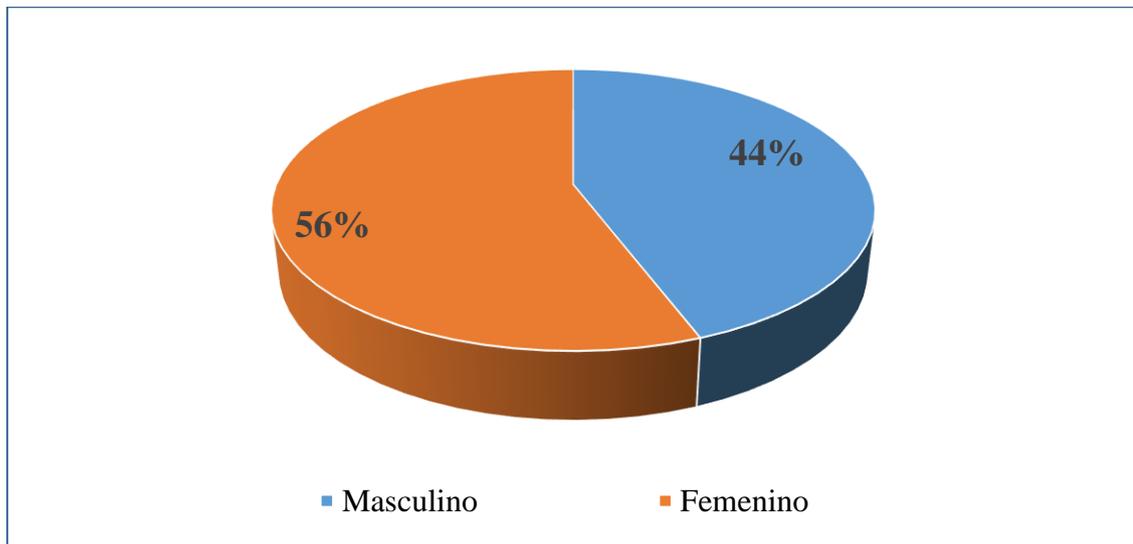
Tabla 25 Género de los Clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	169	44%
Femenino	213	56%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 17 Género de los Clientes



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

De los clientes encuestados, el 56% corresponde al género femenino mientras que el 44% pertenece al género masculino.

Interpretación

Según la encuesta aplicada a los clientes de la empresa tecnológica Gloffice Global Office, se puede apreciar que son las personas de género femenino quienes adquieren productos o servicios en la empresa.

Pregunta 2. ¿En qué rango de edad se ubica usted?

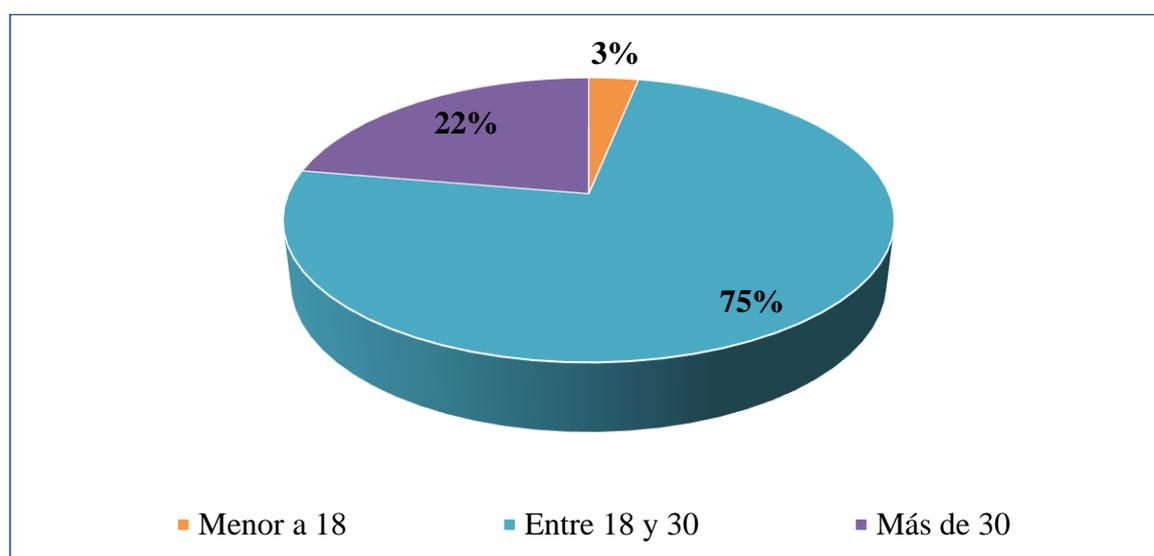
Tabla 26 Edad de los Clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor a 18	12	3%
Entre 18 y 30	285	75%
Más de 30	85	22%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 18 Edad de los Clientes



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

El 75% de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre 18 y 30 años, seguido por el 22% de los clientes que tienen más de 30 años de edad y tan solo el 3% tienen menos de 18 años.

Interpretación

La mayor parte de clientes que tiene la empresa corresponde a un segmento de mercado joven y a su vez productivo, puesto que entre 18 y 30 años es la edad en que se necesita mayormente de los productos y servicios de la empresa.

Pregunta 3. ¿Qué actividad o profesión desempeña usted?

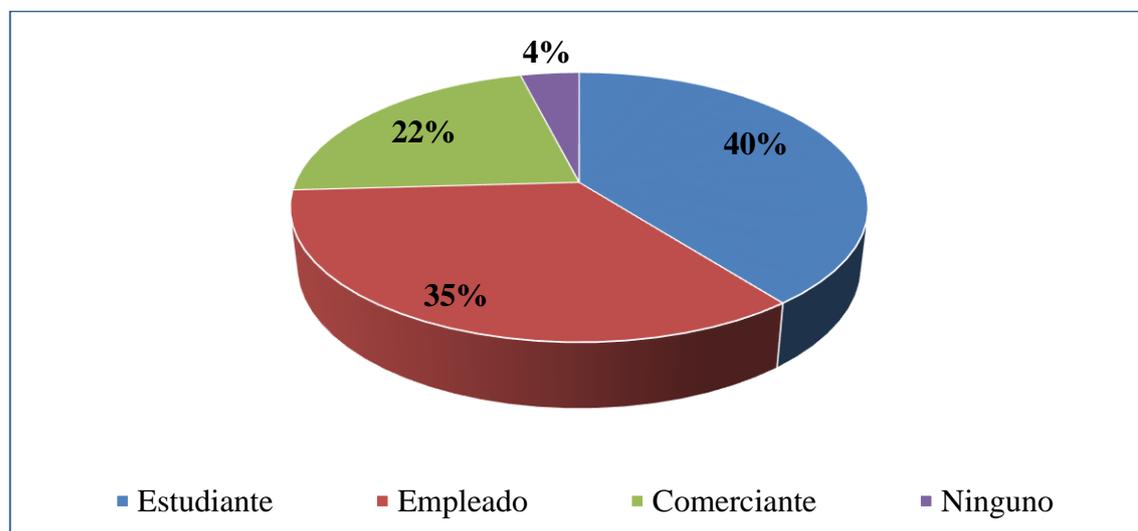
Tabla 27 Actividad o profesión de los Clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estudiante	151	40%
Empleado	132	35%
Comerciante	84	22%
Ninguno	15	4%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 19 Actividad o profesión de los Clientes



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

El 40% de los encuestados son estudiantes, el 35% son trabajadores en relación de dependencia tanto en el sector privado como en el sector público, el 22% corresponde a los comerciantes y trabajadores independientes como los profesionales en libre ejercicio y el 4% restante se identificaron con la opción ninguno.

Interpretación

Los clientes más frecuentes que tiene la empresa son los estudiantes y los empleados.

Pregunta 4. ¿Qué medio utilizó para informarse acerca de la empresa?

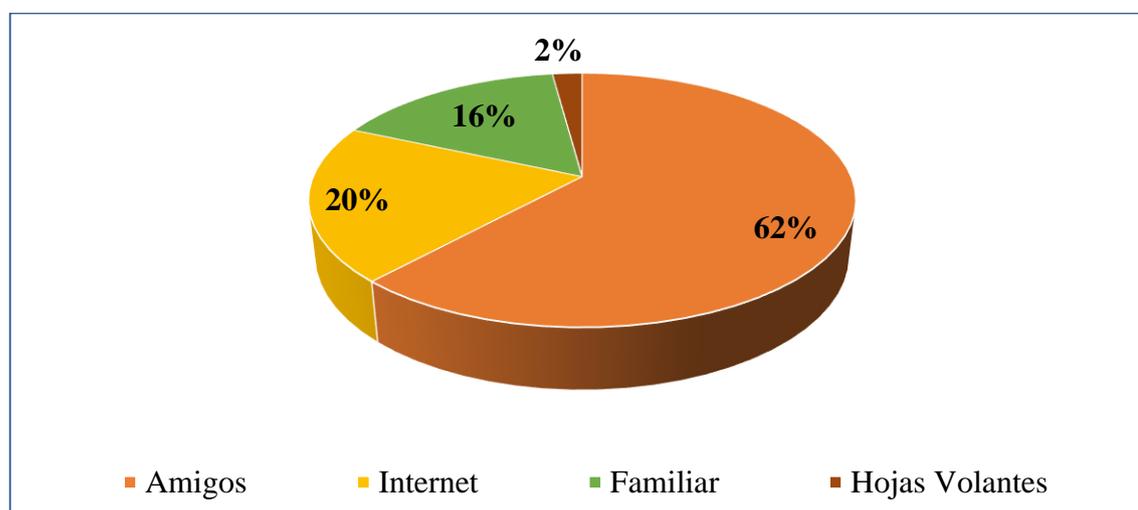
Tabla 28 Medio de comunicación utilizado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amigos	236	62%
Internet	76	20%
Familiar	62	16%
Hojas Volantes	8	2%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 20 Medio de comunicación utilizado



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

El 62% de los encuestados se ha enterado por medio de amigos acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa, el 20% se enteró por medio de internet, el 16% fueron recomendados por algún familiar y el 2% se enteró por medio de hojas volantes.

Interpretación

Hasta ahora el mejor medio de comunicación que ha tenido la empresa han sido los amigos de las personas que ya han adquirido un producto o servicio en la empresa.

Pregunta 5. ¿Considera usted que la empresa está ubicada en un sitio estratégico?

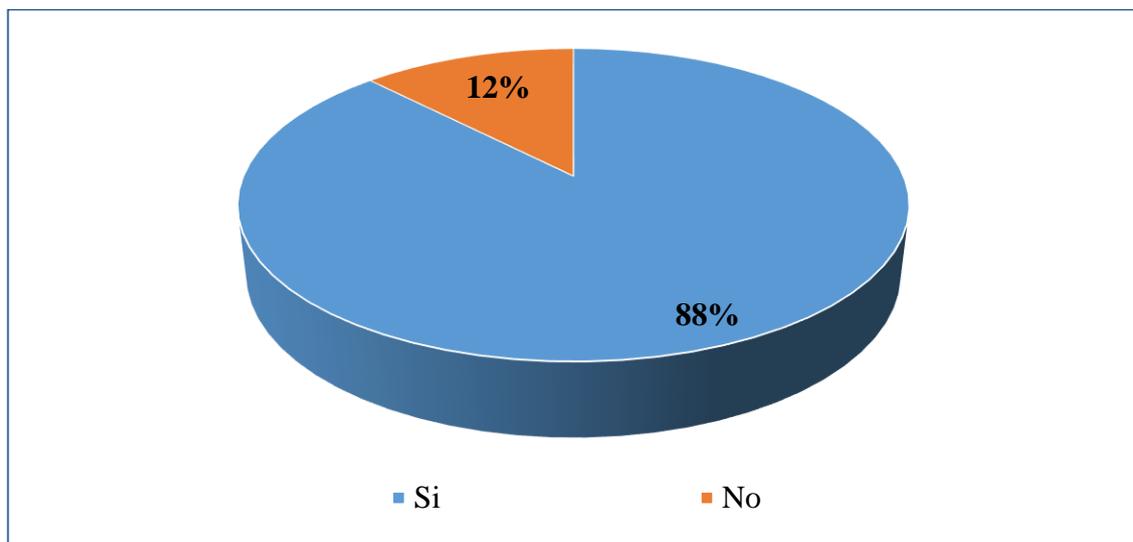
Tabla 29 Sitio estratégico de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	335	88%
No	47	12%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 21 Sitio estratégico de la empresa



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

El 88% de los clientes encuestados consideran que la empresa se encuentra ubicada en un lugar estratégico mientras que el 12% no lo considera así.

Interpretación

Según la encuesta aplicada a los clientes se puede apreciar que gran parte de los clientes que han adquirido un producto o servicio en la empresa tecnológica Gloffice Global Office han considerado que la empresa está bien ubicada y tan solo un pequeño grupo de clientes considera que la empresa no se encuentra ubicada en un buen sector de la ciudad.

Pregunta 6. ¿Qué producto o servicio adquirió en la empresa?

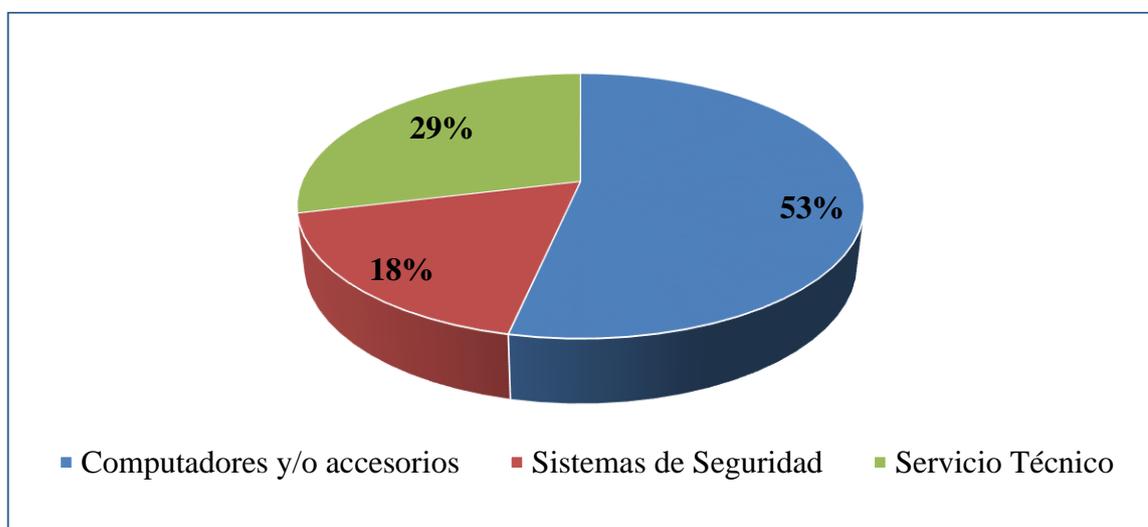
Tabla 30 Producto o servicio adquirido en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Computadores y/o accesorios	204	53%
Sistemas de Seguridad	68	18%
Servicio Técnico	110	29%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 22 Producto o servicio adquirido en la empresa



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

El 53% de los encuestados han adquirido en la empresa productos relacionados con computadores y accesorios de computación, el 29% ha acudido a la empresa por utilizar el servicio técnico y el 18% ha adquirido productos que tienen que ver con los sistemas de seguridad.

Interpretación

Como en los inicios de la empresa los productos que representan el mayor movimiento siguen siendo los computadores y sus accesorios.

Pregunta 7. Las razones por las cuales adquiere un producto y/o servicio en la empresa tiene que ver con:

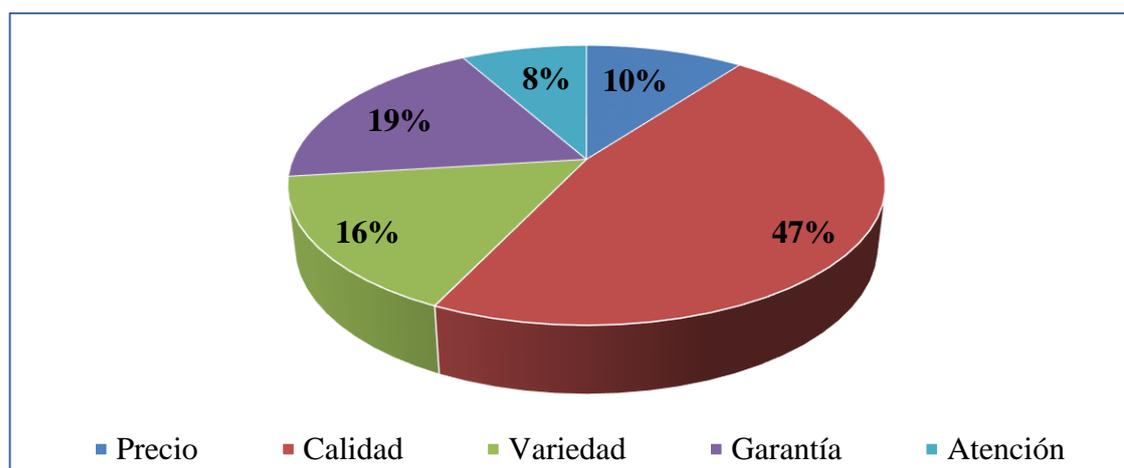
Tabla 31 Razones para adquirir un producto en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	39	10%
Calidad	179	47%
Variedad	61	16%
Garantía	72	19%
Atención	31	8%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 23 Razones para adquirir un producto en la empresa



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

El 47% de los clientes adquieren los productos de la empresa por su calidad, el 19% por la garantía, el 16% por la variedad de productos en exhibición, el 10% por los precios y el 8% por la buena atención al cliente por parte de los vendedores.

Interpretación

Se puede apreciar que los clientes prefieren los productos por su calidad.

Pregunta 8. De acuerdo a su experiencia la atención en la empresa fue:

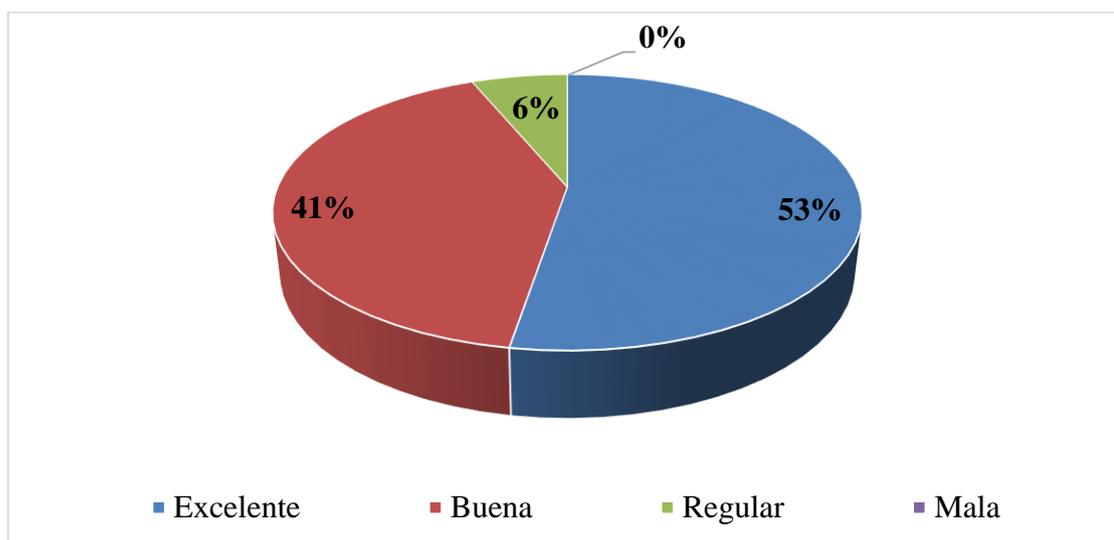
Tabla 32 Atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	201	53%
Buena	157	41%
Regular	24	6%
Mala	0	0%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 24 Atención al cliente



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

El 53% de los encuestados califican la atención al cliente como excelente, el 41% consideran que la atención es buena, el 6% como regular y ningún encuestado ha calificado como mala la atención al cliente.

Interpretación

Se puede observar que la atención al cliente es una de las fortalezas de la empresa.

Pregunta 9. ¿Qué sugerencia tendría usted para mejorar los servicios de la empresa Gloffice Global Office?

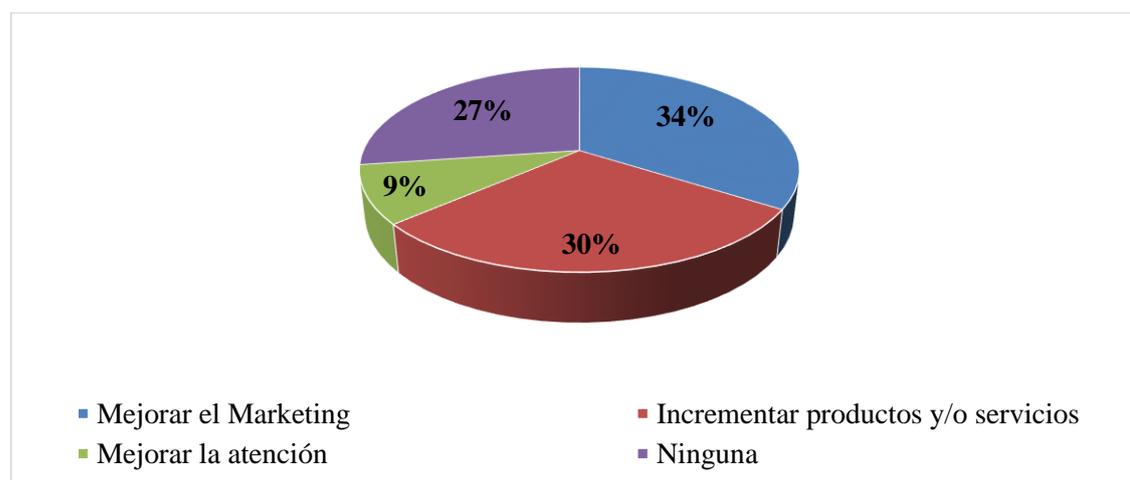
Tabla 33 Sugerencias de los Clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar el Marketing	130	34%
Incrementar productos y/o servicios	113	30%
Mejorar la atención	35	9%
Ninguna	104	27%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 25 Sugerencias de los Clientes



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

El 34% de los clientes sugieren que la empresa debería mejorar el marketing, el 30% manifiesta que se debe incrementar los productos y servicios, el 27% no tienen ninguna sugerencia para la empresa y el 9% consideran que se debe mejorar la atención.

Interpretación

Uno de los puntos que la empresa debe poner atención es en mejorar el marketing.

Pregunta 10. ¿Recomendaría los productos y/o servicios de la empresa a un amigo o familiar?

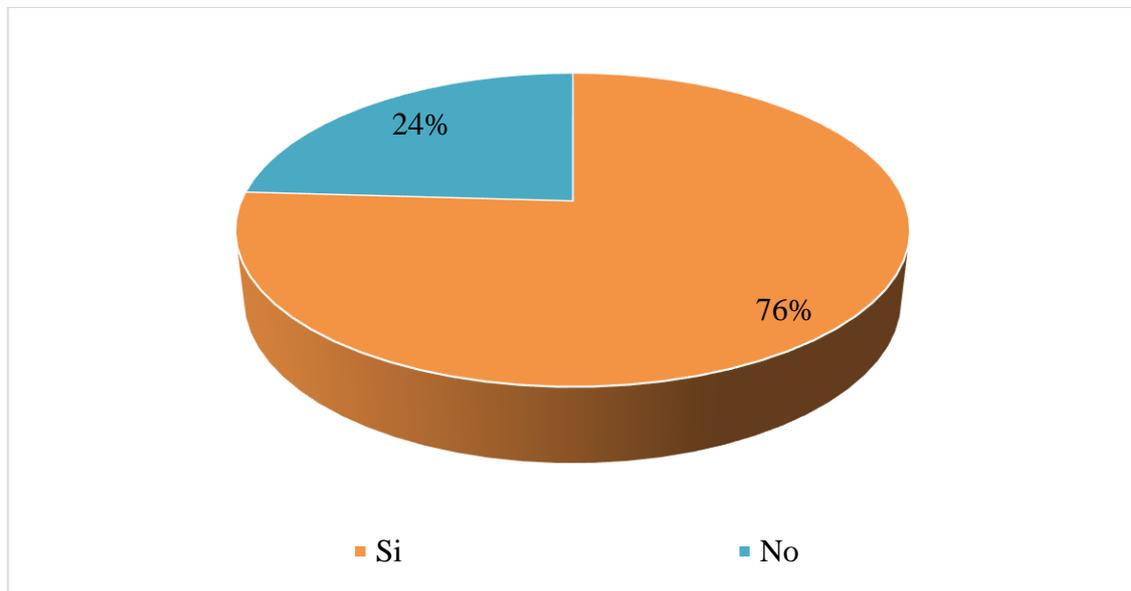
Tabla 34 Recomendación de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	284	76%
No	90	24%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Gráfico 26 Recomendación de la empresa



Fuente: Encuesta

Elaboración: Nazly Guerrero Rivera

Análisis

El 76% de los clientes encuestados recomendarían la empresa a un amigo o familiar, mientras que el 24% no recomendarían.

Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta se puede observar que las tres cuartas partes los clientes con los que cuenta la empresa recomendarían sus productos y servicios con un amigo o algún familiar.

Entrevista aplicada a los empleados y colaboradores de la empresa Gloffice Global Office.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA APLICADA A EMPLEADOS Y COLABORADORES
DE LA EMPRESA GLOFFICE GLOBAL OFFICE CÍA LTDA.**

Objetivo: Identificar problemas en las distintas áreas de la empresa mediante información proporcionada por el personal.

Instrucciones: Las preguntas planteadas en el siguiente cuestionario tienen un fin absolutamente investigativo y son de absoluta confidencialidad.

Departamento:

Cargo:

Antigüedad en la empresa:años.

1. ¿Actualmente la empresa cuenta con Misión y Visión?
2. ¿Conoce usted, cuales son los principios y valores empresariales de Gloffice Global Office Cía. Ltda.?
3. ¿La empresa trabaja de acuerdo a metas y objetivos?
4. ¿Las metas y objetivos de la empresa son, alcanzables, medibles y comunicados?
5. ¿Existe la evaluación de desempeño en cada puesto de trabajo?
6. ¿Cómo considera el clima y cultura organizacional de la empresa desde su puesto de trabajo?
7. ¿Cómo considera usted que se maneja la comunicación interdepartamental?
8. ¿Desde su punto de vista considera que la empresa cuenta con personal calificado?
9. ¿Considera usted que cada colaborador de la empresa se encuentra ubicado en sus funciones de acuerdo a su formación y experiencia?
10. ¿Puede usted identificar algún problema que esté interrumpiendo el normal desarrollo de la empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Transcripción de resultados de la entrevista aplicada a los colaboradores de la empresa

Entrevistado: Luis Lara (Gerente General)

¿Actualmente la empresa cuenta con Misión y Visión?

Sí, actualmente contamos con una visión y misión, la misma la hemos ido reestructurando cada vez que se realiza una nueva planificación estratégica y un nuevo giro comercial hemos ido reestructurando la misión y visión de la empresa.

¿Conoce usted, cuales son los principios y valores empresariales de Gloffice Global Office Cía. Ltda.?

Sí, claro los principios dentro de los cuales es en primer lugar la honradez y el servicio al cliente que es de suma importancia, la fidelidad con nuestros stakeholders tratamos de ser puntuales, hemos estructurados valores básicos que son importantes para una convivencia social, se aplica a todas las empresas.

¿La empresa trabaja de acuerdo a metas y objetivos?

Sí, tenemos metas en cuestión de presupuesto, estructuramos un presupuesto por centros de costos de cada una de las áreas y trabajamos en función de ir justamente cubriendo el punto de equilibrio de nuestras metas y el objetivo es mejorarlos, obtener una rentabilidad y hemos ido planteando objetivos en cuestión de la calidad, estableciendo normas, hemos ido desarrollando procesos que en realidad en una PYMES es muy difícil la verdad no se maneja mucho de esa manera pero pensamos que no hay nada mejor que las personas tengan claro a donde hay que llegar.

¿Las metas y objetivos de la empresa son, alcanzables, medibles y comunicados?

Si, hacemos reuniones formales cada mes se presentan los resultados como están se les comunica, se reestructuran muchas veces las metas justo en este caso por la situación económica del país, hemos tenido que irnos ajustando de acuerdo al tamaño de la empresa acorde al movimiento y siempre hemos estado comunicando a nuestro personal cuales son las metas que nosotros necesitamos cubrir y también lo que el mercado nos permite.

¿Existe la evaluación de desempeño en cada puesto de trabajo?

Bueno, la evaluación del desempeño, no la tengo, hemos tratado de primero formalizar los puestos del personal y hemos tratado de estructurar procesos y estamos en esa primera fase, todavía no hemos podido avanzar en un tema de evaluación que creo que es muy importante para poder realizar una mejora, pero en sí en este momento no contamos con aquello.

¿Cómo considera el clima y cultura organizacional de la empresa desde su puesto de trabajo?

Bueno en cuanto al clima organizacional durante estos años ha sido muy bueno, se ve reflejado en el compañerismo que existe entre cada uno de nosotros, el colaborador ha obtenido un buen rendimiento en su trabajo y se siente satisfecho realizando la labor que desempeña, pienso que es muy buena, inclusive yo como gerente me encargo de que mis colaboradores se sientan con la confianza, comodidad y seguridad de comunicación y se sientan motivados. En cuanto a la cultura organizacional considero que no hemos tenido ningún inconveniente ya que en cada uno existe el respeto, libertad de expresión, es más cada día se aprende a convivir de una manera dinámica.

¿Cómo considera usted que se maneja la comunicación interdepartamental?

Bueno, es una comunicación muy rápida, una comunicación horizontal a no ser una empresa grande es muy fácil recibir comunicaciones directas de cualquiera de los departamentos, generalmente hay una camaradería entre el personal, no hay una línea marcada de autoridad y la comunicación desde mi punto de vista es buena.

¿Desde su punto de vista considera que la empresa cuenta con personal calificado?

Sí, contamos con un personal calificado, hemos abierto varias líneas de negocio y para esas líneas hemos invertido en capacitaciones técnicas, se ha logrado obtener certificaciones con los técnicos, hemos ido tratando de cubrir los conocimientos mínimos, medios y avanzados en cuestión de las soluciones que brindamos, pero creo que el tema de la capacitación va más allá, creo que nos falta mucho y no solamente por parte de la empresa, creo que es una cultura propia del colaborador que debería poner un poco más de empeño por el auto aprendizaje, ser un poco autodidacta, y eso veo que es una falencia, los técnicos y las personas que trabajan mucho depende de lo que la

empresa les proporcione y bueno yo en aspectos administrativos y directivos veo que no tenemos ese aporte de que la gente avance por su cuenta de forma rápida, entonces hemos tratado de crear programas de entrenamiento, pero creo que debería haber alguna inyección de motivación para la gente que trate de ser bueno en el área que esté y como lo puede hacer a través de capacitarse y dominar las cosas que hace.

¿Considera usted que cada colaborador de la empresa se encuentra ubicado en sus funciones de acuerdo a su formación y experiencia?

Yo pienso que hemos tratado de cubrir en un 70% porque es difícil en nuestro mercado que se cuente con profesionales altamente capacitados y calificados para estar en un puesto porque en una PYMES la remuneración generalmente no es como en una institución pública, entonces los profesionales adecuados prefieren trabajar en lugares donde puedan ganar más.

¿Puede usted identificar algún problema que esté interrumpiendo el normal desarrollo de la empresa?

Bueno, problemas externos como la situación económica del país ha afectado mucho directamente nos ha golpeado en cuanto a la liquidez y baja en las ventas. En el aspecto interno pienso que hay un poco de inconvenientes en temas operativos, hay que reforzar mucho más en la parte de procesos y capacitar a las personas para que se empoderen justamente en las actividades, procedimientos a los cuales se les ha hecho responsables y que desempeñen bajo una medida de gestión de lo que están haciendo, veo que muchas veces no es optimizado el tiempo.

Entrevistada: Judith Tanqueño (Contadora)

¿Actualmente la empresa cuenta con Misión y Visión?

La empresa no cuenta con visión ni misión por escrito, al menos de los documentos que yo conozco.

¿Conoce usted, cuales son los principios y valores empresariales de Gloffice Global Office Cía. Ltda.?

De manera empírica, pero formalmente que nos hayan dado no.

¿La empresa trabaja de acuerdo a metas y objetivos?

Si, en los últimos meses se ha visto que por parte de la gerencia ha deseado implementar metas y objetivos en todas las áreas, en lo que es mi área financiera se trabaja hasta una fecha determinada en el mes en cuanto a lo que es la entrega de Balances esa sería en cuanto a mi área.

¿Las metas y objetivos de la empresa son, alcanzables, medibles y comunicados?

Hablaría por mi área, en este caso, sí, existe todavía un poco de dificultades para alcanzar la elaboración de balances, se ha ido mitigando poco a poco pero aún queda dicha dificultad, por ejemplo: Lo que es el procesamiento de facturas aún existe retraso para que llegue al departamento contable y yo pueda procesarlas.

¿Existe la evaluación de desempeño en cada puesto de trabajo?

Hace algunos meses se hizo algo parecido a la evaluación de desempeño, pero actualmente no.

¿Cómo considera el clima y cultura organizacional de la empresa desde su puesto de trabajo?

Se quiere implementar, yo diría que se maneja en un nivel medio, todavía nos falta.

¿Cómo considera usted que se maneja la comunicación interdepartamental?

Ha mejorado en estos últimos meses, si se ha trabajado en cuanto a la comunicación, pero insisto, aún nos falta.

¿Desde su punto de vista considera que la empresa cuenta con personal calificado?

Sí, considero que las personas que están trabajando en las diferentes áreas se encuentran calificadas.

¿Considera usted que cada colaborador de la empresa se encuentra ubicado en sus funciones de acuerdo a su formación y experiencia?

Considero que se encuentran ubicados de acuerdo a su formación y experiencia por su perfil.

¿Puede usted identificar algún problema que esté interrumpiendo el normal desarrollo de la empresa?

Internamente son mínimos si falta mejorar, pero ya son problemas externos, la crisis económica, ciertos factores económicos que ha afectado el nivel de ventas

Entrevistada: Daysi Álvarez (Coordinadora Técnica)

¿Actualmente la empresa cuenta con Misión y Visión?

Considero que si cuenta con una misión y visión para el desarrollo de las actividades.

¿Conoce usted, cuales son los principios y valores empresariales de Gloffice Global Office Cía. Ltda.?

Sí, entre los principios y valores que presenta la empresa es sobre todo la puntualidad en los trabajos que realizamos, el compromiso de cada uno de los técnicos que elabora aquí, el respeto mutuo entre cada uno de nuestros compañeros, la honradez y responsabilidad.

¿La empresa trabaja de acuerdo a metas y objetivos?

Sí, en cada una de las áreas en las cuales estamos ubicados, tenemos planteados los objetivos y las metas que debemos cumplir.

¿Las metas y objetivos de la empresa son, alcanzables, medibles y comunicados?

Sí, sobre todo comunicados porque al iniciar un trabajo por parte de lo que es gerencia y de las personas que estén a cargo de la empresa nos supieron manifestar los objetivos y cuáles son las metas que desean alcanzar y que nosotros colaboremos para los mismos.

¿Existe la evaluación de desempeño en cada puesto de trabajo?

Actualmente, no.

¿Cómo considera el clima y cultura organizacional de la empresa desde su puesto de trabajo?

El clima laboral es bueno, sobre todo porque existe respeto mutuo entre colaboradores, compañerismo, honestidad y en cuanto a la cultura organizacional cada uno de nosotros estamos al tanto del objetivo en sí de la empresa y que es lo que lo representa.

¿Cómo considera usted que se maneja la comunicación interdepartamental?

Es muy buena, ya que como mencionaba en los puntos anteriores el respeto ante todo radica entre los colaboradores, se puede decir que también se tiene un compañerismo y entre algunos una buena amistad.

¿Desde su punto de vista considera que la empresa cuenta con personal calificado?

Actualmente sí, podría decir que hace falta centrarnos en las actividades específicas que debemos realizar cada uno de los técnicos.

¿Considera usted que cada colaborador de la empresa se encuentra ubicado en sus funciones de acuerdo a su formación y experiencia?

Sí, puesto que de acuerdo a nuestras carreras desarrollamos las funciones que se debe desempeñar.

¿Puede usted identificar algún problema que esté interrumpiendo el normal desarrollo de la empresa?

Entre unos de los problemas podría ser calcular el tiempo en cada una de las actividades técnicas.

Entrevistado: Luis Pucha (Técnico)

¿Actualmente la empresa cuenta con Misión y Visión?

Sí, cuenta con una misión y visión.

¿Conoce usted, cuales son los principios y valores empresariales de Gloffice Global Office Cía. Ltda.?

Sí los conozco, pero sobre todo intentamos brindar un servicio en el cual el cliente se sienta satisfecho, valores empresariales, la ética, la honestidad y el compromiso que tiene la empresa con los empleados.

¿La empresa trabaja de acuerdo a metas y objetivos?

Bueno, se han puesto metas y objetivos los mismos que con el paso del tiempo se van diluyendo sin saber el motivo, pero si se han puesto metas y objetivos para la empresa, que puedan ser alcanzables y llegue a ser líder en la zona central Chimborazo-Tungurahua.

¿Las metas y objetivos de la empresa son, alcanzables, medibles y comunicados?

Bueno, son más comunicados en cuanto al alcance y medición no nos han informado si han sido factibles realizarlos.

¿Existe la evaluación de desempeño en cada puesto de trabajo?

Sí, lo han hecho, han estado evaluando, no sabemos el resultado de la evaluación que han tenido, pero si lo han realizado.

¿Cómo considera el clima y cultura organizacional de la empresa desde su puesto de trabajo?

Es un clima de confianza no hay mayor divergencia entre ellos pero en cuanto a la cultura organizacional de la empresa parece faltar un poco con tantos cambios que han habido en estos días.

¿Cómo considera usted que se maneja la comunicación interdepartamental?

De acuerdo a las necesidades se da la comunicación más por cumplir con servicios, aún no están bien definidos. En el departamento técnico está un poco abandonado porque no ha habido el seguimiento adecuado.

¿Desde su punto de vista considera que la empresa cuenta con personal calificado?

Sí, por el momento todas las personas que trabajamos acá estamos preparándonos y más nosotros como técnicos realizamos nuestras funciones, somos ingenieros y tecnólogos.

¿Considera usted que cada colaborador de la empresa se encuentra ubicado en sus funciones de acuerdo a su formación y experiencia?

Sí, todos trabajamos de acuerdo a nuestras funciones, estamos optimizados.

¿Puede usted identificar algún problema que esté interrumpiendo el normal desarrollo de la empresa?

Bueno, creo que algunas inconsistencias en cuanto a lo que la empresa propone, por ejemplo se ponen metas inalcanzables en cuanto a facturación y causa una tensión entre los colaboradores, creo que el mayor problema también es la inestabilidad económica, y nos afecta mucho en cuanto a las ventas y su disminución.

Entrevistado: Eliodoro Izurieta (Vendedor Externo IT Control)

¿Actualmente la empresa cuenta con Misión y Visión?

Si cuenta con una misión y visión.

¿Conoce usted, cuales son los principios y valores empresariales de Gloffice Global Office Cía. Ltda.?

Sí, entre los principios sobre todo es el compromiso, la puntualidad de cada uno de los colaboradores, también se da el respeto mutuo entre cada uno de nuestros compañeros, valores como, la honradez, responsabilidad y la honestidad.

¿La empresa trabaja de acuerdo a metas y objetivos?

Sí, en los últimos meses se ha visto que la gerencia ha deseado implementar metas y objetivos en cada una de las áreas de la empresa y esperamos cumplirlas.

¿Las metas y objetivos de la empresa son, alcanzables, medibles y comunicados?

Son más comunicados ya que en ocasiones no se ha logrado alcanzarlas de una manera eficiente de esta manera no se puede decir que logren ser medibles.

¿Existe la evaluación de desempeño en cada puesto de trabajo?

Bueno, últimamente no ha habido evaluaciones, pero se aspira a que más adelante se logre evaluar.

¿Cómo considera el clima y cultura organizacional de la empresa desde su puesto de trabajo?

Tanto el clima como en la cultura organizacional a mi parecer han sido de manera buena, no he tenido ningún inconveniente por el momento y hemos trabajado de una manera muy tranquila llena de confianza y respeto, cada uno labora de manera responsable y logra alcanzar su propósito.

¿Cómo considera usted que se maneja la comunicación interdepartamental?

Considero que nos falta un poco en cuanto a la comunicación interdepartamental aunque el respeto ante todo radica entre los colaboradores.

¿Desde su punto de vista considera que la empresa cuenta con personal calificado?

Sí, considero que se cuenta con personal calificado ya que cada uno de nosotros ejercemos nuestro trabajo de acuerdo a nuestras funciones.

¿Considera usted que cada colaborador de la empresa se encuentra ubicado en sus funciones de acuerdo a su formación y experiencia?

Considero que cada uno de los colaboradores está ubicado de una manera correcta en cada departamento y la especialidad que tenemos cada uno nos beneficia, para laborar de manera eficiente.

¿Puede usted identificar algún problema que esté interrumpiendo el normal desarrollo de la empresa?

Bueno, se han presentado problemas externos como la situación económica del país han afectado mucho directamente nos ha golpeado el tema en cuanto a la liquidez y de la baja en venta y yo como vendedor externo he analizado estas situaciones las cuales nos afectan demasiado.