



Modelo de seguimiento y control para una empresa consultora aplicando el Balanced Scorecard.

Villagómez Torres, María Gabriela

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

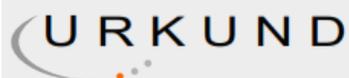
Centro de Posgrados

Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de la Calidad y Productividad

Ing. Rodríguez Pozo, Jorge Raúl MGCP

mayo del 2021



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Villagomez Gabriela Proyecto 2.docx (D104065851)
Submitted: 5/7/2021 5:19:00 AM
Submitted By: jrrodriguez@espe.edu.ec
Significance: 8 %

Sources included in the report:

TESIS FINAL. ANCHUNDIA-GUAMAN.docx (D97729899)
 Tesis Jonathan Cangás 2021 02 24.docx (D96480384)
 Trabajo final .pdf (D100825951)
<https://doczz.es/doc/451654/estudio-de-impacto-ambiental-categor%C3%ADa-ii>
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11732/TESIS%20PAOLA%20GONZALEZ.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
<https://docplayer.es/amp/2243424-Diseno-e-implementacion-de-un-modelo-de-balanced-scorecard-para-la-gerencia-de-operaciones-de-compuredes-bogota-hussein-blanco-calvete.html>
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9272/Trabajo%20final%20Implementaci%C3%B3n%20del%20BSC%20en%20ICNAG%20FARMACE%C3%9ATICA%20de%20COLOMBIA%20S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
<https://repositorio.uvm.cl/bitstream/handle/20.500.12536/172/Implementaci%C3%B3n%20del%20Balanced%20Scorecard%20en%20la%20empresa%20MERTEC%20Ingenier%C3%ADa%20y%20Construcci%C3%B3n%20limitada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
<http://repositorio.javeriana.edu.co/bitstream/10554/13642/1/EspitiaMedinaLauraViviana2011.pdf>

Instances where selected sources appear:

31

Firma:

.....
Rodríguez Pozo Jorge Raúl

DIRECTOR



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“Modelo de seguimiento y control para una empresa consultora aplicando el Balanced Scorecard.”** fue realizado por la señora **Villagómez Torres, María Gabriela**, el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 6 de mayo 2021

Firma:

.....
Rodríguez Pozo, Jorge Raúl

Director

C.C.: 0601903685



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, **Villagómez Torres, María Gabriela**, con cédula de ciudadanía n° 1717999146, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Modelo de seguimiento y control para una empresa consultora aplicando el Balanced Scorecard.”**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 05 de mayo de 2021

Firma

Villagómez Torres María Gabriela

C.C.: 1717999146



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, **Villagómez Torres, María Gabriela**, con cédula de ciudadanía n° 1717999146, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "Modelo de seguimiento y control para una empresa consultora aplicando el Balanced Scorecard." en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolqui, 05 de mayo de 2020

Firma

Villagómez Torres María Gabriela

C.C.: 1717999146

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 11 |
| ABSTRACT | 12 |
| CAPÍTULO I..... | 13 |
| GENERALIDADES..... | 13 |
| Antecedentes | 13 |
| Descripción del Problema | 14 |
| Planteamiento del Problema | 15 |
| Justificación e Importancia | 15 |
| Objetivos | 17 |
| <i>Objetivo General</i> | 17 |
| <i>Objetivos Específicos</i> | 17 |
| CAPÍTULO II..... | 18 |
| MARCO TEÓRICO | 18 |
| Marco legal | 18 |
| <i>Ley de compañías</i> | 18 |
| Marco teórico | 19 |
| <i>Introducción al cuadro de mando integral: Balanced Scorecard</i> | 19 |
| <i>Análisis del entorno</i> | 30 |
| <i>Despliegue de ejes estratégicos</i> | 34 |
| Metodología de la investigación | 43 |
| <i>Investigación descriptiva</i> | 43 |
| Método deductivo | 44 |
| Fuentes y técnicas de recopilación de información..... | 44 |
| CAPÍTULO III..... | 46 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO..... | 46 |
| Análisis de los factores aplicables del macroentorno..... | 47 |
| Análisis de los factores aplicables del microentorno..... | 57 |
| Análisis FODA..... | 65 |
| CAPÍTULO IV | 71 |
| DESPLIEGUE DE EJES ESTRATÉGICOS | 71 |
| Desarrollo de la misión..... | 72 |

| | |
|--|-----|
| Desarrollo de la visión | 73 |
| Valores de la organización | 74 |
| Objetivos | 75 |
| Estrategias | 81 |
| <i>Estrategias obtenidas del análisis situacional</i> | 81 |
| <i>Estrategias obtenidas de la matriz DOFA</i> | 81 |
| <i>Estrategias ofensivas</i> | 83 |
| <i>Estrategias de reorientación</i> | 83 |
| <i>Estrategias defensivas</i> | 83 |
| <i>Estrategias de supervivencia</i> | 83 |
| <i>Estrategia genérica o institucional</i> | 84 |
| Plan operativo anual | 86 |
| CAPÍTULO V | 90 |
| PROPUESTA DEL MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL | 90 |
| Misión y Visión | 92 |
| Valores | 93 |
| Objetivos | 94 |
| Estrategias | 96 |
| Mapa estratégico | 97 |
| Indicadores | 99 |
| CAPÍTULO VI | 109 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 109 |
| Conclusiones | 109 |
| Recomendaciones | 110 |
| Bibliografía | 111 |
| Anexos | 114 |
| ÍNDICE DE TABLAS | |
| Tabla 1: <i>Análisis de regulaciones aplicables a la empresa consultora</i> | 47 |
| Tabla 2: <i>Servicios exigidos por el ente rector y requeridos por los clientes versus los ofrecidos por la empresa consultora</i> | 58 |
| Tabla 3: <i>Medición de satisfacción del cliente</i> | 60 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: <i>Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica</i> | 23 |
| Figura 2: <i>Ejemplo de un BSC básico</i> | 29 |
| Figura 3: <i>Fases para la propuesta del modelo de seguimiento y control</i> | 30 |
| Figura 4: <i>Factores del macro y microambiente de la organización</i> | 31 |
| Figura 5: <i>Representación del FODA</i> | 34 |
| Figura 6: <i>Guía para la definición de la misión empresarial</i> | 36 |
| Figura 7: <i>Guía para la definición de la visión empresarial</i> | 38 |
| Figura 8: <i>Características de los objetivos</i> | 40 |
| Figura 9: <i>Tipos de indicadores</i> | 41 |
| Figura 10: <i>Tipos de estrategias</i> | 42 |
| Figura 11: <i>Fase I análisis del entorno</i> | 46 |
| Figura 12: <i>Análisis de cumplimiento de atributos importantes para el cliente por parte de la competencia y la empresa consultora</i> | 53 |
| Figura 13: <i>Tasa de desempleo</i> | 54 |
| Figura 14: <i>Agregados económicos por sector económico</i> | 55 |
| Figura 15: <i>Producto interno bruto pib trimestral 2016 - 2020</i> | 56 |
| Figura 16: <i>Inflación período 2019 - 2020</i> | 57 |
| Figura 17: <i>Mapa de procesos actualizado de la empresa consultora</i> | 62 |
| Figura 18: <i>Inventario de los procesos y subprocesos agregadores de valor</i> | 62 |
| Figura 19: <i>Balance 2019 empresa consultora</i> | 64 |
| Figura 20: <i>Matriz FODA empresa consultora</i> | 70 |
| Figura 21: <i>Fase II despliegue estratégico</i> | 71 |
| Figura 22: <i>Misión de la empresa consultora</i> | 72 |
| Figura 23: <i>Visión de la empresa consultora</i> | 73 |
| Figura 24: <i>Valores corporativos de la empresa consultora</i> | 74 |

| | |
|---|-----|
| Figura 25: <i>Objetivos generales desarrollados bajo las perspectivas del BSC</i> | 75 |
| Figura 26: <i>Objetivos y su relación con los ejes estratégicos</i> | 76 |
| Figura 27: <i>Definición de objetivos específicos para cada objetivo general</i> | 77 |
| Figura 28: <i>Cruce y relación de objetivos generales y específicos</i> | 78 |
| Figura 29: <i>Indicadores asignados a objetivos</i> | 80 |
| Figura 30: <i>Matriz DOFA</i> | 82 |
| Figura 31: <i>Matriz de objetivos vs. Estrategias</i> | 85 |
| Figura 32: <i>Fase III propuesta de implementación de la estrategia</i> | 86 |
| Figura 33: <i>Plan operativo anual empresa consultora</i> | 88 |
| Figura 34: <i>Mapa estratégico de la empresa consultora</i> | 89 |
| Figura 35: <i>Fase IV propuesta del modelo de seguimiento y control</i> | 90 |
| Figura 36: <i>Pantalla principal del modelo de seguimiento y control para la empresa consultora</i> | 91 |
| Figura 37: <i>Misión y visión de la empresa consultora</i> | 92 |
| Figura 38: <i>Valores de la empresa consultora</i> | 93 |
| Figura 39: <i>Objetivos generales y específicos</i> | 95 |
| Figura 40: <i>Estrategias de la empresa consultora</i> | 97 |
| Figura 41: <i>Mapa estratégico</i> | 98 |
| Figura 42: <i>Valores de los indicadores mensuales</i> | 100 |
| Figura 43: <i>Meta de los indicadores mensuales</i> | 101 |
| Figura 44: <i>Cumplimiento de los indicadores mensuales</i> | 102 |
| Figura 45: <i>Valores de los indicadores trimestrales</i> | 103 |
| Figura 46: <i>Meta de los indicadores trimestrales</i> | 104 |
| Figura 47: <i>Cumplimiento de los indicadores trimestrales</i> | 105 |
| Figura 48: <i>Valores de los indicadores anuales</i> | 106 |
| Figura 49: <i>Meta de los indicadores anuales</i> | 107 |

| | |
|---|-----|
| Figura 50: <i>Cumplimiento de los indicadores anuales</i> | 108 |
|---|-----|

RESUMEN

Para esta empresa consultora, cuya aspiración es mantenerse y crecer en el mercado en el que se desenvuelve, se ha propuesto un modelo de seguimiento y control basado en el Balanced Scorecard (BSC). En primera instancia, se ha realizado un análisis del entorno de la organización, tanto del macroentorno como del microentorno, para definir y conocer cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el sector donde ofrece sus servicios de gestión de todo tipo de certificaciones sanitarias.

A continuación, se realizó el despliegue de sus ejes estratégicos debidamente alineados para garantizar su interrelación y concordancia de manera que puedan apuntar al mismo objetivo en la empresa. Se generó la misión, visión, valores, cuatro objetivos generales, uno para cada perspectiva considerada en el BSC, objetivos específicos para cada objetivo general; estrategias de tipo genérica, resultantes del análisis del entorno y obtenidas de la matriz DOFA; indicadores para cada objetivo específico y con ello, se desplegó un plan operativo anual y mapa de la estrategia,

Por último, la información anterior fue compilada en la propuesta de un modelo de seguimiento y control basado en el BSC, presentando toda la información mencionada, y programado para dar seguimiento a los objetivos a través de indicadores y generar alertas a modo de semáforo de acuerdo con el cumplimiento de los mismos. Este modelo propuesto, permitirá a la empresa la toma oportuna de decisiones para prever, corregir o mejorar lo que sea necesario en la misma.

PALABRAS CLAVE:

- **BALANCED SCORECARD**
- **ANÁLISIS DEL ENTORNO**
- **EJE ESTRATÉGICO**
- **INDICADORES**
- **MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL**

ABSTRACT

For this consulting company, whose aspiration is to maintain and grow in the market in which it operates, a monitoring and control model based on the Balanced Scorecard (BSC) has been proposed. In the first instance, an analysis of the environment of the organization has been carried out, both macroenvironment and the microenvironment, to define and know its strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the sector where it offers its management services for all types of health certifications.

Subsequently, their strategic axes were deployed correctly aligned to guarantee their interrelation and concordance so that they can point to the same objective in the company. The mission, vision, values, four general objectives were generated, one for each perspective considered in the BSC, specific objectives for each general objective; three types of strategies; generic; resulting from the situational analysis and obtained from the DOFA matrix; Indicators for each specific objective and with this, an annual operating plan and strategy map were deployed. Finally, the above information was compiled in the proposal of a monitoring and control model based on the BSC, presenting all the information mentioned above, and duly programmed to monitor the indicators and generate alerts as a traffic light according to compliance. thereof. This proposed model allowed the consulting company to make decisions to anticipate, correct or improve what is necessary within the organization.

KEY WORDS:

- **BALANCED**
- **SCORECARD**
- **ENVIRONMENT**
- **ANALYSIS**
- **STRATEGICS**
- **AXES**
- **INDICATORS**
- **MONITORING**
- **AND CONTROL**
- **MODEL**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Antecedentes

Este proyecto se ha realizado en una empresa consultora de servicios de regulación sanitaria, misma que lleva en el mercado de asuntos regulatorios por más de cuatro años y que, durante este tiempo ha ido evolucionando y adaptando sus servicios a las necesidades de sus clientes bajo el marco normativo legal vigente y aplicable para los productos de uso y consumo humano como lo son los alimentos, cosméticos, productos de higiene, dispositivos médicos, entre otros; para los cuales la empresa gestiona ante la agencia rectora designada por el ministerio de salud de Ecuador, todo tipo de certificados sanitarios para su registro, libre comercialización y posterior control.

Se conoce que la empresa consultora ha logrado optimizar los procesos agregadores de valor de su sistema de gestión por procesos, sin embargo, para seguir garantizando la satisfacción de sus clientes internos y externos y fomentar una cultura de mejora continua dentro de la organización, es necesario adicionalmente utilizar un sistema integral de monitoreo y control a través de indicadores, donde la metodología propuesta en el presente proyecto está sustentada en el Balanced Scorecard, el cual permita la toma de decisiones acertadas y oportunas basadas en resultados reales.

La empresa consultora busca garantizar la satisfacción de sus clientes a través de una estrategia de diferenciación en sus servicios, desde el primer contacto y captación del cliente hasta el servicio y acompañamiento postventa; enfocándose así en mantenerse un paso delante de sus competidores, incrementando su competitividad en el mercado mediante la propuesta de un modelo de seguimiento y control bajo el efecto

cascada, que constituye la alineación en cascada de ejes estratégicos, objetivos estratégicos y planes de acción.

Descripción del Problema

La empresa consultora es una organización relativamente nueva, que ha logrado mantenerse en el mercado y demostrar a sus clientes que un equipo de expertos técnicos puede brindar el servicio integral de obtención de cualquier tipo de certificado sanitario a precios competitivos y apoyada en la imagen de una empresa sólida y confiable.

A raíz del desarrollo y crecimiento de la empresa en el mercado, ha servido de ejemplo para que varios emprendimientos que han venido conformándose e ingresando al mismo mercado objetivo con servicios similares convirtiéndose en potenciales competidores; motivación suficiente para continuar con la implementación de modelos de control y seguimiento basado en el Balanced Scorecard que permitan mitigar los riesgos que éstos puedan ocasionar en el giro del negocio y su continuidad en la operación.

Dentro de la empresa se han optimizado ya los procesos misionales, continuando en el camino para garantizar la mejora de resultados en sus servicios principalmente, sin embargo, para lograr excelentes efectos desde una perspectiva interna y externa, lo anterior no es suficiente, esto porque no se cuenta con un sistema de monitoreo y control de la actuación y por ende no se conocen los resultados y el impacto que los mismos han tenido dentro de la empresa como en la satisfacción de sus clientes externos.

Lo anteriormente expuesto ha sucedido por varias razones: por un lado, se ha priorizado la optimización de los procesos agregadores de valor de la empresa

consultora y por otro, la empresa carece de conocimiento sobre modelos de seguimiento y control así como de sus grandes beneficios, tampoco ha realizado hasta el momento un análisis de los factores aplicables del entorno de la empresa y nunca ha documentado sus ejes estratégicos; información básica y esencial que le permita desarrollar una herramienta que contribuya a traducir la estrategia y la misión de la empresa.

Planteamiento del Problema

La empresa consultora actualmente no cuenta con un sistema de monitoreo y control de su actuación, a excepción del seguimiento específico que da a sus procesos misionales a través de los indicadores establecidos para este fin, que se van midiendo mensual y trimestralmente según se han establecido; sin embargo, no ha considerado ningún sistema integral en alineación estratégica, perspectivas empresariales e indicadores, que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa consultora, mejorar su competitividad y la satisfacción de sus clientes.

Lo mencionado, se atribuye también al desconocimiento de como implementar y mantener un sistema de monitoreo y control así de cómo utilizarlo, entre otras razones; provocando así un vacío de datos e información con respaldos reales que le permitan tomar decisiones para la gestión y cumplimiento de su estrategia corporativa.

Justificación e Importancia

La alta gerencia, en virtud de la mejora de resultados y satisfacción del cliente, requiere tomar decisiones que se encuentren respaldadas en información real asociada a la empresa, en investigación y datos que un análisis del entorno interno y externo, un desarrollo de ejes estratégicos y planes operativos le pueden brindar, para ser consolidados en el modelo de seguimiento y control.

Este proyecto se realizará por la necesidad latente de la empresa de implementar un sistema de seguimiento y control basado en indicadores en este caso, tomando como referencia al Balanced Scorecard, que, a partir de información documentada, propiciará un alto grado de seguridad en los resultados de los indicadores, mismos que arrojarán información certera para la toma de decisiones. Este sistema tendrá como base un fundamento metodológico que respaldará en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para la definición de los indicadores conforme los objetivos y estrategias propuestas por la alta dirección.

En materia de competitividad esta herramienta resultaría muy apropiada porque reúne información de toda la empresa, generando así una gran ventaja al desarrollar un plan estratégico basado en un análisis del macro y microentorno, en el despliegue de los ejes que constituyen a la empresa, en la formalización de la estrategia y el plan para llevarla a cabo; y la elevaría a un modelo de seguimiento y control basado en el Balanced Scorecard, que permite medir la actuación de la empresa desde las cuatro perspectivas propuestas, proporcionando así la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica que garantice excelentes resultados futuros (Kaplan & Norton, 1996).

El beneficio del modelo de monitoreo, control y seguimiento constituye en que al enfocarse en las cuatro perspectivas propuestas por el Balanced Scorecard, se abarca:

- Cumplimiento de objetivos financieros planteados, que para la empresa consultora como para cualquier organización de servicios con fines de lucro son de vital importancia.
- Cumplimiento de objetivos enfocados en los clientes de la empresa consultora, que buscarán garantizar la satisfacción de los mismos, a través de posibles

estrategias orientadas a reducción de tiempos, simplificación de trámites, que nos coloquen un paso más adelante de la competencia.

- Cumplimiento de objetivos relacionados con los procesos de la empresa consultora, enfocados a complementar la estrategia con una gestión por procesos.
- Cumplimiento de objetivos de formación o aprendizaje y el crecimiento; enfocado a que el personal se forme, capacite y permita un crecimiento tanto personal como empresarial para enfrentarse a cualquier reto del mercado.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un modelo de seguimiento y control para una empresa consultora aplicando el Balanced Scorecard.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del macroentorno y microentorno de la empresa consultora, considerando los factores más trascendentales aplicables a la misma.
- Desarrollar el despliegue de los ejes estratégicos de la organización, consolidación en plan operativo anual y mapa estratégico.
- Proponer el modelo de seguimiento y control para la empresa consultora, aplicando la metodología del Balanced Scorecard.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Marco legal

Ley de compañías

Al ser una empresa regulada por la superintendencia de compañías, debe acogerse a todo lo estipulado en la ley de compañías, entre lo más importante que concierne a una empresa consultora de servicios de regulación sanitaria, es que deberá ejercer solamente su actividad económica definida para brindar servicios, así como el cumplimiento de todas las responsabilidades de sus socios, rigiéndose a lo que esta ley menciona en su artículo 3 y su artículo 115 respectivamente.

(Comisión de legislación y codificación, 2014): *“Art. 3.- (...) El objeto social de la compañía deberá comprender una sola actividad empresarial. La operación empresarial única a que se refiere el inciso anterior podrá comprender el desarrollo de varias etapas o de varias fases de una misma actividad, vinculadas entre sí o complementarias a ella, siempre que el giro de la compañía quede encuadrado dentro de una sola clasificación económica, como, por ejemplo, la de prestación de una clase determinada de servicios, entre otras.”.*

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita; b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social; c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración; d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados; e) Cumplir las prestaciones*

accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social; f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de inscripción del contrato social; g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social (...)”.

Marco teórico

Introducción al cuadro de mando integral: Balanced Scorecard

Esta herramienta de gestión llamada Balanced Scorecard será la base para el diseño de un modelo de seguimiento y control que se propondrá en este proyecto para plasmar todas las estrategias de la empresa. Para ello, debemos conocer de donde viene, de qué se trata y cuál es la información que alimenta e interactúa este cuadro de mando integral para garantizar una gestión global de la actuación de la empresa consultora.

Como antecedente al nacimiento del Balanced Scorecard, (Kaplan & Norton, 1996) contemplan que:

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas de la era de la información, se están poniendo en práctica en un entorno gobernado por unos informes financieros anuales y trimestrales. El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes.

Este venerable modelo de contabilidad financiera, aún sigue siendo utilizado por empresas de la era de la información, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos (Elliott, 1992).

Lo ideal hubiera sido que el modelo de contabilidad financiera tradicional aplicado por las empresas se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentan estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente relegados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, hay que ser realistas, las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos y capacidades críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del mañana. (p.20)

La aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y

pasivos financieros. (p.15). siendo impactadas con mayor fuerza las empresas de servicios en esta era de la información.

Adicionalmente consideran que las empresas de la era de la información podrán alcanzar el éxito si invierten en cambio en sus activos intangibles y los gestionan, ya que, en este entorno, tanto para empresas de productos o servicios se debe contar con nuevas capacidades para apuntar a una competitividad exitosa. La capacidad de una organización para explotar sus activos intangibles se ha convertido en algo mucho más prioritario que invertir solamente en activos tangibles, ya que los activos intangibles de una empresa le permiten:

- Desarrollar buenas relaciones con los clientes que permitan fidelizar a los clientes existentes y ofrecer servicio a clientes de segmentos de mercado nuevos.
- Introducir servicios innovadores, buscados por segmentos de clientes del mercado objetivo que se defina.
- Producir bajo especificaciones servicios de alta calidad con bajos costos y tiempos de espera reducidos.
- Promover las habilidades y motivación de los empleados en pro de la mejora de sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Ante esto, coincido con los autores que la especialización funcional debe formar parte de los procesos enfocados a los clientes, las tendencias de producción en masa y la prestación de servicios regulares, está siendo reemplazada por la entrega flexible, alta calidad de productos y servicios innovadores que pueden ser dirigidos hacia

mercados específicos o segmentos analizados y seleccionados. Los servicios serán mejorados por clientes internos muy preparados, tecnología y sistemas de información de vanguardia y procesos y procedimientos. (p.16)

Sobre el Cuadro de mando integral - Balanced Scorecard, los autores determinan:

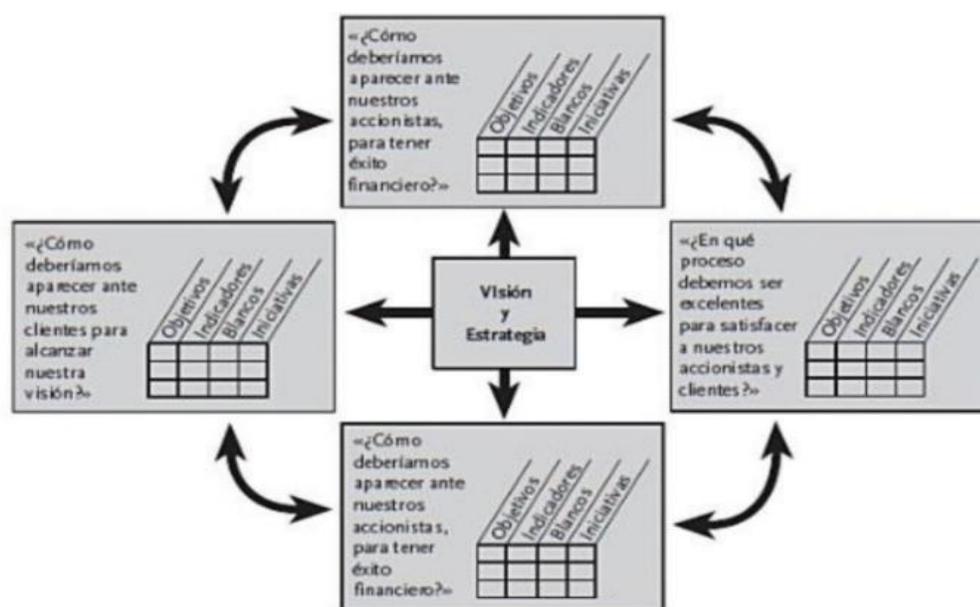
El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación esos objetivos financieros. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la información de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (p.14)

El choque entre la fuerza irresistible de edifica capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El cuadro de Mando integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y sus cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral. (p.21), como se observa en la siguiente figura.

Figura 1

Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica



Nota: figura obtenida de (Kaplan & Norton, 1996)

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Las perspectivas financieras: el CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más reciente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow. (p.39)

La perspectiva del cliente: en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes que pueden valorar unos plazos de tiempo de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del

cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. (p.40)

La perspectiva del proceso interno: en la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- *Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.*
- *Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.*

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional del del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora.

Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de ellos cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. (p.41)

La perspectiva de formación y crecimiento: la cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos – satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados – junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades

concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados para el futuro. (p.42)

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de gestión. A medida que

más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- *Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.*
- *Comunicar la estrategia a toda la organización.*
- *Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.*
- *Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.*
- *Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.*
- *Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas*
- *Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.*

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar organizaciones de la era de la información. (p.32)

Para (Kaplan & Norton, 1998) el cuadro de mando integral como herramienta administrativa para la implementación de la estrategia definida, reúne también diferentes indicadores basándose en el equilibrio de las cuatro perspectivas organizacionales mencionadas. Estas perspectivas ya son consideradas en las fases anteriores al momento de definir los objetivos, las estrategias, pero son parte esencial de la implementación del sistema de seguimiento y control.

Dicen los autores, que lo esencial es lograr trasladar el mapa de la estrategia conforme a los objetivos estratégicos, indicadores para medir los resultados, y de la misma manera definir las metas específicas y las respectivas acciones individualizadas, como se presenta en la siguiente figura:

Figura 2

Ejemplo de un BSC básico

| Perspectivas | Mapa de estrategia | Objetivos estratégicos | Indicadores | Metas | Acciones |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Financiera | <p>Utilidad Ingresos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del negocio • Participación de mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Utilidad operativa • Crecimiento del negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 20% en la utilidad • Aumento de 12% en la facturación | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los puntos de venta • Expansión del crédito |
| Clientes | <p>Calidad del producto</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Fidelidad del cliente | <ul style="list-style-type: none"> • % de retención de clientes • % de satisfacción de los clientes • Crecimiento ventas/año | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 50% en la retención • Aumento de 15% en la satisfacción • Aumento de 12% en el crecimiento de las ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de la publicidad • Ampliación de vendedores • Implantación de atención al cliente |
| Procesos internos | <p>Excelencia en la producción</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mejoría de la calidad de producción • Mayor eficiencia | <ul style="list-style-type: none"> • % de productos fabricados sin defectos | <ul style="list-style-type: none"> • Mejoría de 30% en la calidad • Aumento de 10% en la eficiencia | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de calidad total • Programa de productividad |
| Innovación y aprendizaje | <p>Competencias personales Capacitación de las personas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entrenar y equipar al personal • Mayor motivación del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Productividad del personal • Mejoría del clima organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 10% en la productividad • Mejoría del clima organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Implantación de universidad corporativa • Aumento del entrenamiento |

Nota: figura obtenida de (Kaplan & Norton, 1998)

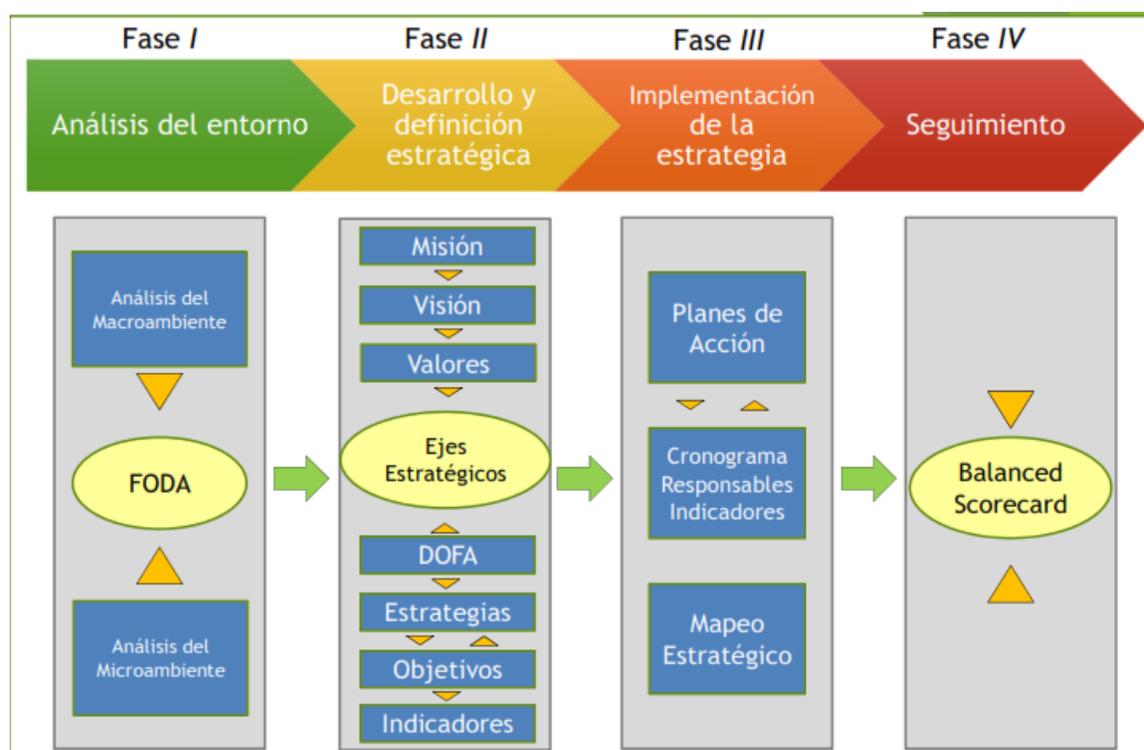
Con base en toda la literatura sobre el Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard, para la propuesta del modelo de seguimiento y control para la empresa consultora se considerarán las cuatro perspectivas mencionadas que propone siendo estas los clientes, procesos, formación y crecimiento y financiera, para la elaboración de objetivos con sus respectivos indicadores, estrategias, y plan operativo anual.

Para poder estructurar este cuadro de mando integral es necesario primero recabar información de la empresa, hacer un análisis de su entorno (macro y

microentorno) para terminar en una matriz FODA en primera instancia, a continuación, desplegar los ejes estratégicos, que según (Garzón, 2019) son la misión, visión, valores, objetivos, estrategias planes de acción, que deberán estar alineados, para realizar la propuesta de formalización de la estrategia y por último plasmar el modelo de seguimiento y control basado en el Balanced Scorecard como se observa en la siguiente figura.

Figura 3

Fases para la propuesta del modelo de seguimiento y control



Nota: figura obtenida de la propuesta del desarrollo del modelo según (Garzón, 2019)

Análisis del entorno

De acuerdo con lo propuesto en los objetivos específicos del proyecto, en esta fase del proyecto se realizará un diagnóstico de la situación estratégica actual de la empresa consultora, para lo cual se llevará a cabo el análisis del entorno, considerando

los factores del macro y microentorno aplicables a la realidad actual de la organización, para lo cual conoceremos a continuación los factores seleccionados para el proyecto.

En primera instancia es importante conocer que el macroentorno o macroambiente de la mercadotécnica son todas las variables que rodean y condicionan a las empresas, a las cuales no es posible modificar, y por otro lado el microentorno o microambiente de la mercadotécnica comprende todas las variables internas de las empresas y organizaciones a las cuales es posible modificar con cierta facilidad.

(Rodríguez, 1996)

Algunos de los factores del macroentorno y microentorno los podemos encontrar en la siguiente figura:

Figura 4

Factores del macro y microambiente de la organización



Nota: Esta imagen fue tomada de (Garzón, 2019)

Factores del macroambiente seleccionados:

- Regulaciones legales: Se tomará en consideración todas las leyes, ordenanzas, resoluciones, normativas, políticas, etc., que interfieran positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa consultora.
- La competencia: A través de información que posee la empresa consultora sobre los atributos que más valoran los clientes en este servicio, se evaluará a su competencia directa e indirecta sobre el cumplimiento de estos atributos en una escala determinada, para saber cuáles son sus competidores más fuertes y convertir debilidades en fortalezas con estrategias que garanticen la preferencia y satisfacción del cliente, su retorno y recomendación boca a boca.
- Condiciones macroeconómicas del país: Para este análisis serán considerados datos históricos del banco central del Ecuador y del instituto de estadísticas y censos INEC, referentes a factores relacionados con el entorno de la empresa y que nos permita determinar las condiciones macroeconómicas actuales que influyen directamente en la actividad de servicios de la empresa consultora.

Del análisis de los factores mencionados del macroambiente surgirán las oportunidades y amenazas que condicionan el desarrollo y crecimiento de la empresa consultora.

Factores del microambiente seleccionados:

- Estructura orgánica y de procesos: Se presentará la información documentada que posee la empresa consultora como el mapa de procesos, inventario y como ha estructurado la gestión de sus procesos, siendo los agregadores de valor los que ha optimizado hasta el momento.

- **Clientes:** Con base en la información que posee la empresa consultora, se analizará que tan satisfechos se encuentran sus clientes durante los años que se ha brindado el servicio en cada parámetro definido, así como la cantidad de clientes recurrentes y que han sido recomendados por los clientes satisfechos, en pro de buscar nuevas estrategias y mejoras para satisfacerlos en el tiempo.
- **Servicios:** Es importante conocer lo que exige la autoridad sanitaria en su acción como ente regulador de establecimientos productores y distribuidores, y de productos de uso y consumo humano, y por otra parte los servicios que la empresa consultora está actualmente ofreciendo a sus clientes. Se tomará en cuenta la información que posee la empresa consultora con respecto a los servicios más requeridos por su mercado considerando que algunos ya no ofrecen porque ha determinado que no representan una necesidad grande o no generan mayores ingresos.
- **Estructura financiera y económica:** a través de información financiera de la empresa, se logrará determinar su liquidez y solidez financiera como fortaleza o debilidad.

Del análisis de los factores mencionados del microambiente surgirán las fortalezas a desarrollar y las debilidades a corregir.

Análisis FODA

Con la información anterior, se podrá estructurar la matriz FODA que consiste en un resumen expeditivo de las principales características del macro y microambiente de la empresa consultora, expresándose así:

Figura 5*Representación del FODA*

Nota: imagen tomada de (Rodríguez, 1996)

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respaldados en los factores analizados del entorno de la empresa consultora nos entregarán como resultado final la matriz FODA, dando cumplimiento al primer objetivo específico y a la primera fase de información para la propuesta del modelo de seguimiento y control basado en el Balanced Scorecard.

Despliegue de ejes estratégicos

De acuerdo con (Chiavenato & Sapiro, Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones, 2016) y (Garzón, 2019), los elementos de la planificación estratégica (despliegue estratégico) son los siguientes:

Misión organizacional. La misión de una empresa se fundamenta en una afirmación trascendente sobre el propósito que diferencia a una empresa de otra similar, representa su razón de ser o la finalidad con la cual fue creada la empresa, delimitando su ámbito de acción y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito. La misión responde a las preguntas ¿cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí? (Chiavenato, 2011), (David, 2003), (Garzón, 2019) y (Thompson & Strickland, 2004).

Para este último autor, la misión describe información de la empresa u organización, identificando los servicios que ofrece, las necesidades que busca satisfacer y su propuesta para complacer al cliente.

(González, Ortiz, Salazar, & Verdugo, 2019) expresan:

La misión determina la razón de ser de una organización, es decir justifica su existencia, por lo que debe ser el norte que dirige la toma de decisiones y todas las actividades que se desarrollen deben estar encaminadas a este fin. (p.4)

Los autores citados al inicio plantean que la misión debe cumplir con lo siguiente:

- Dar sentido al trabajo
- Concentrar los esfuerzos de los trabajadores
- Ser clara y concreta
- Debe ser tangible
- Debe ser convincente
- Llegar al corazón de los trabajadores y clientes
- Reflejar la filosofía de la empresa

Siguiendo lo anterior, para este proyecto se ha decidido determinar la misión de la empresa bajo el esquema que se presenta a continuación:

Figura 6

Guía para la definición de la misión empresarial

| DEFINICIÓN DE LA MISIÓN | |
|---|------------------|
| PREGUNTAS GUIAS | RESPUESTAS GUIAS |
| ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)? | |
| ¿En qué sector <u>debemos</u> estar? | |
| ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo? | |
| ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo? | |
| ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano? | |
| ¿Qué necesidades podemos satisfacer? | |
| ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades? | |
| ¿En qué nicho o sector <u>queremos</u> estar? | |
| ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros? | |
| ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener? | |
| ¿Cómo mediremos el éxito de la misión? | |
| DESCRIPCION DE LA MISIÓN | |
| | |

Nota: Esta imagen fue tomada de (Garzón, 2019)

Visión organizacional. Para (Alaña & Solórzano, 2015), la visión es una imagen de la organización en cuanto a lo que quisiera lograr en un futuro, en primera instancia se puede decir que marca en el presente, el rumbo que se debe seguir. Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? siendo tan clara que motivará a todos en la organización aun cuando quienes la hayan fijado ya no estén.

Las autoras indican también que la visión es más influenciada por los cambios y factores externos a la organización y que a diferencia de misión, si puede cambiar y acoplarse a nuevas necesidades. La visión expresa lo que la empresa quiere llegar a ser en un lapso determinado debiendo reunir las siguientes características:

- Ser integradora
- Amplia
- Describirse en detalle

- Fácil de entender
- Motivante
- Coherente con la realidad
- Apoyada internamente
- Aceptada por los miembros de la organización
- Compartida por todos

Finalmente indican que:

La visión es una forma de conseguir la misión, son los resultados esperados en un tiempo determinado, como nos imaginamos (idealmente) en el futuro, por último, la visión tiene una vigencia temporal menor que la misión.

Es por ello que la visión para la empresa consultora se definirá en función del cumplimiento de la misión de la empresa y con el ideal que busca alcanzar la misma. Con base en las definiciones y características que debe tener la visión de la organización, en el presente proyecto se la definirá utilizando la siguiente guía:

Figura 7*Guía para la definición de la visión empresarial*

| DEFINICIÓN DE LA VISIÓN | |
|--|------------------|
| REQUISITOS: 1) Dimensión en el tiempo. 2) Integradora. 3) Amplia y detallada. 4) Positiva, retadora y alentadora. 5) Realista y posible, 6) Consistente | |
| PREGUNTAS GUIAS | RESPUESTAS GUIAS |
| ¿Qué tratamos de conseguir? | |
| ¿Qué queremos ser? | |
| ¿En dónde queremos estar? ¿A dónde queremos llegar? | |
| ¿Con qué vamos a llegar? ¿Qué necesitamos para llegar allá? | |
| ¿Cuándo vamos a llegar? ¿En qué tiempo llegaremos? | |
| ¿Por qué o para qué queremos ir hacia allá? | |
| DESCRIPCION DE LA VISIÓN | |
| | |

Nota: Imagen obtenida de (Garzón, 2019)

Valores de la organización. Son las reglas maestras que rigen el comportamiento de los miembros de la empresa, se consideran las creencias de una organización (Garzón, 2019).

Para (David, 2003), los valores son cualidades de la cultura que representa a las empresas, mismo que son asumidos por los miembros de su organización en mayor o menor grado de consciencia como elementos indispensables para alcanzar los logros colectivos.

Por su parte (Francés, 2006), concibe los valores organizaciones como el marco ético-social dentro de la cual la empresa lleva a cabo sus actividades, así mismo forman parte de la cultura organizacional, marcando los límites sobre los cuales debe desarrollarse la conducta de las personas pertenecientes a la empresa u organización;

esto conlleva tanto el plano organizacional como el plano personal, son finalmente atributos de personas y de los grupos que guían su conducta.

Los valores que constituyen las normas de comportamiento de los empleados y están alineados a la misión y visión de la organización, contribuyendo a su cumplimiento (Want, 1986).

Se considerarán los valores que maneja actualmente la empresa consultora y de ser necesario se incorporará nuevos valores que definan el compromiso de sus integrantes y promuevan el cumplimiento de la misión.

Definición de los objetivos. Los objetivos son enunciados que describen el alcance, estilo e ideales de una organización para corto, mediano y largo plazo. En conjunto se traducen en una definición operativa de la visión, cuyo logro permitirá saber si se ha alcanzado o no. por su parte, cada objetivo estratégico debe responder (en la perspectiva en la que está planteada) haciendo las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se debe lograr?, ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?, permitiendo así determinar los logros que la empresa busca alcanzar en un plazo determinado para ser consistente con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la misión (David, 2003).

La organización persigue a la vez diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia, mismos que deben ser definidos en el grado que apliquen, en concordancia y alineados con los elementos anteriores.

Los tipos de objetivos que describe (Garzón, 2019), son:

Objetivos generales: Plantean de manera global y genérica la meta a alcanzar como en una visión panorámica y a gran escala.

Objetivos específicos: Abordan la realidad deseada a partir de una escala mucho más pequeña y focalizada, más puntual que los generales. Un objetivo general suele implicar un número de objetivos específicos para su realización

Objetivos a largo plazo o estratégicos: Aquellos que tomarán un largo período en la vida de la empresa en obtenerlos.

Objetivos a mediano plazo o tácticos: Aquellos que son imposibles a corto plazo pero que con un esfuerzo sostenido en el tiempo pueden volverse realidad sin tener que esperar toda la vida.

Objetivos a corto plazo u operacionales: Aquellos que son alcanzables más o menos de inmediato. (p.94)

Para la definición de los objetivos que sean requeridos para la empresa consultora se tomarán en cuenta que cumplan en su mayoría las siguientes características.

Figura 8

Características de los objetivos



Nota: imagen obtenida de (Garzón, 2019)

Definición de indicadores. Para (Heredia, 2000):

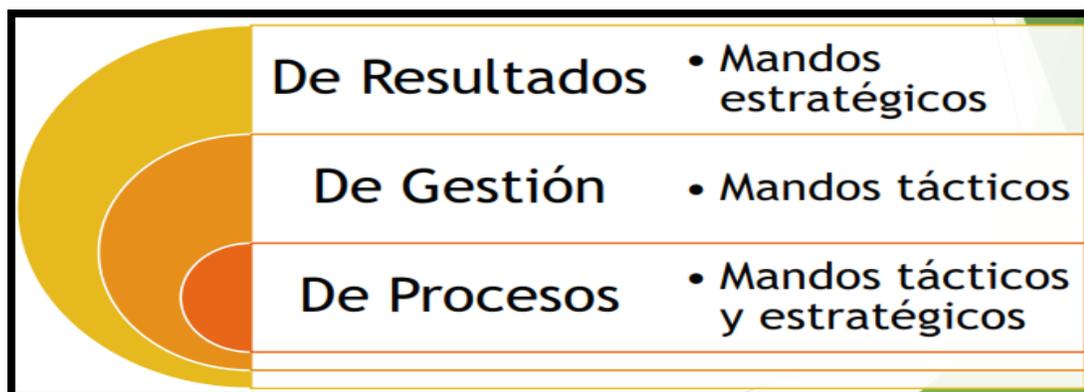
Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso. Un sistema de indicadores puede definirse como un conjunto de indicadores relacionados.

Justamente eso es lo que sucede en el Balanced Scorecard, donde todos sus componentes están alineados, interrelacionados y aún más los indicadores que van ligados a los objetivos para el cumplimiento de la estrategia.

En este proyecto, los indicadores se asignarán a cada objetivo de acuerdo con su tipo, conforme la figura que se muestra a continuación:

Figura 9

Tipos de indicadores



Nota: figura obtenida de (Garzón, 2019)

(Garzón, 2019) indica también que los indicadores que apuntan al objetivo general, a lo macro, son los de resultados, los indicadores de gestión son los utilizados para el control estratégico, productividad y manejo de proyectos y por último que los indicadores de procesos son solo de los procesos específicos a los que se han asignado.

Formulación de estrategias. Según lo propuesto por (Porter, 1991), la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo, el cual se compone

de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación del cliente y proveedor, productos sustitutos, nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. En cambio, (Freeman, 1995) considera que las estrategias son la forma de relacionarse y de construir “puentes” entre la organización y todos sus involucrados. Para (Restrepo, Estrada, & Ballesteros, 2010) el éxito de la implementación de las estrategias se fundamenta en desdoblar las estrategias en los diferentes niveles. En cada unidad de la empresa se identifican cómo los objetivos le apuntan al cumplimiento de la estrategia corporativa.

Figura 10

Tipos de estrategias



Nota: figura obtenida de (Garzón, 2019)

Para el presente trabajo se desarrollarán las estrategias derivadas de cada compendio de información, unas serán planteadas de acuerdo a los resultados del análisis situacional estratégico con el FODA, otras serán ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia de acuerdo con el cruce de estrategias DOFA y por

supuesto las genéricas o institucionales entre las que se encuentran liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Formalización de la estrategia. Con la compilación de toda la información desarrollada con base en los ejes estratégicos descritos anteriormente, se llegará a plantear el plan operativo anual, mismo que define actividades específicas para el cumplimiento de cada objetivo establecido que nos permitirán desarrollar las estrategias establecidas para la empresa. Este plan operativo anual comprende planes de acción con sus respectivos cronogramas, responsables, fechas de inicio y fin, indicadores, presupuesto, recursos, entregables y demás para su seguimiento y control.

Así mismo, es posible la elaboración de un mapa estratégico donde se pueda representar la interrelación de las estrategias definidas para cada perspectiva del Balanced Scorecard, considerado para las áreas de toma de decisiones de la organización para el respectivo seguimiento y control de lo planificado.

Por último y con toda el respaldo disponible, se propondrá un esquema simple para el modelo de seguimiento y control para la empresa consultora que posea los ejes estratégicos de la empresa, objetivos y sus indicadores, estrategias; aplicando el modelo del Balanced Scorecard.

Metodología de la investigación

Investigación descriptiva

Según (Cheesman, 2010), la investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo, que responde a una pregunta o hipótesis y así genera nuevo conocimiento e información sobre algo desconocido.

Para este proyecto, se utilizará la investigación descriptiva que trata de detallar las características o rasgos de la situación u objeto de estudio. En esta no se profundiza,

solamente se hace una explicación de las características y los métodos que se han utilizado para llevarla a cabo, siendo muy importante seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio. Este tipo de investigación se utiliza cuando el caso no ha sido investigado o se cuenta con pocos antecedentes (Franyutti, 2006).

Este método de investigación se utilizará para puntualizar las características del macro y microentorno de la empresa, analizando los factores aplicables a la misma, de manera que nos proporcionen información real que nos lleven a determinar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa; a continuación determinar misión y visión, objetivos e indicadores, estrategias, la propuesta de planes operativos que deberán estar alineados en cascada, hasta finalmente llegar al planteamiento del modelo de seguimiento y control.

Método deductivo

Para (Bernal, 2010), el método deductivo consiste en tomar conclusiones generales para lograr explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Con el método deductivo aplicado en este proyecto, se logrará llegar a las conclusiones pertinentes sobre los factores aplicables a la empresa que serán analizados en el micro y macroentorno, a los objetivos y sus indicadores, estrategias, así como su correcta vinculación y alineación.

Fuentes y técnicas de recopilación de información.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizarán únicamente fuentes de información primarias.

Fuentes primarias son los libros, artículos, revistas, monografías, tesis, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales, videocintas, foros, páginas web, artículos de Internet y otros (Cortés & Iglesias, 2004).

La fuente de información primaria para esta investigación serán los cinco socios de la empresa consultora Empresa consultora, quienes participan directamente en el planteamiento de objetivos y estrategias, y por ende aportarán con información requerida.

Para la recolección la información y documentación de respaldo, se utilizarán las siguientes técnicas:

- Encuestas de clientes antiguos, nuevos y posibles clientes que posea la empresa consultora o que deban realizarse según aplique.
- Meetings virtuales con los miembros de la empresa.
- Consulta e investigación en páginas web

A través de estas técnicas se recolectará la información necesaria para el desarrollo del proyecto, las entrevistas y meetings con los socios permitirán asentar el despliegue estratégico, definir objetivos, estrategias, planes operativos para las perspectivas vitales de la empresa.

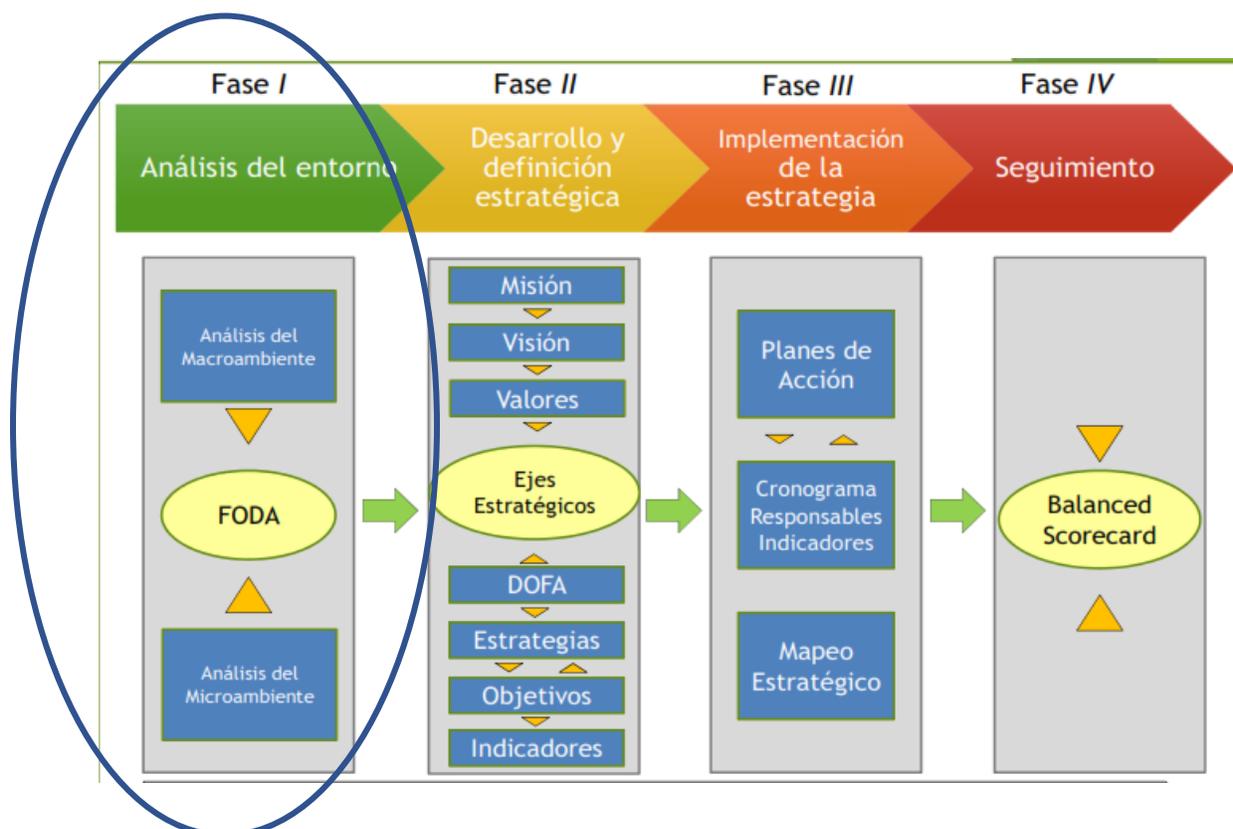
CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para empezar con este análisis nos remitimos la fase 1, que corresponde al análisis del entorno de la organización, el cual se divide por un lado en el análisis del macroambiente o macroentorno, que nos permitirá conocer las amenazas y oportunidades de la empresa consultora; y por otro lado el análisis del microambiente o microentorno, a través del cual se conocerán las fortalezas y debilidades de la organización, la compilación de toda esta información será sintetizada en un FODA, como se observa en la siguiente figura:

Figura 11

Fase I análisis del entorno



Nota: figura obtenida de (Garzón, 2019)

Análisis de los factores aplicables del macroentorno

La empresa consultora hasta el momento no ha realizado ningún análisis de su macroentorno, lo cual se vuelve esencial para contar con un panorama real de cuál es su posición y el papel que desempeña con respecto a este entorno, traducido progresivamente en amenazas y oportunidades.

Como ya se ha mencionado en la metodología del marco teórico, se van a analizar tres factores externos muy relevantes para la organización. El primer factor corresponde a las regulaciones legales, para lo cual se han investigado regulaciones societarias, tributarias, leyes y ordenanzas municipales locales, regulaciones del COE referentes al Covid-19, normativas sanitarias; consolidando así la información aplicable para este análisis en la siguiente tabla:

Tabla 1

Análisis de regulaciones aplicables a la empresa consultora

| NOMBRE DE LA REGULACIÓN | DETALLE DEL ALCANCE APLICABLE | AMENAZA / OPORTUNIDAD |
|--|--|--|
| Regulación Societaria: Ley de compañías | El objeto social de la compañía deberá comprender una sola actividad empresarial. Varias actividades relacionadas a un mismo giro de negocio | Oportunidad: La empresa consultora posee su objeto social como servicios de consultoría y puede desarrollar y ampliar sus servicios bajo este campo. |
| Regulación Tributaria: | Reduce a 8 las obligaciones anuales. Desembolso | Oportunidad: el impuesto es calculado con un |

| | | |
|--|---|---|
| Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria, publicada en el Registro Oficial No. 111 de 31 de diciembre de 2019 | semestral de pagos de impuestos. Tarifas específicas sobre ingresos | porcentaje solo sobre los ingresos, se puede hacer pagos semestrales que contribuye al flujo de caja interno. |
| Regulación laboral Código de trabajo | Condiciones generales y específicas para los trabajadores | Oportunidad: el código de trabajo reformado en el 2020, los contratos por tiempo parcial lo que puede generar puestos de trabajo requeridos en la empresa. |
| Ordenanza Municipal 001 Código Municipal - Art(s). Título V- De la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas – LUAE | Personas naturales o jurídicas que realizan una actividad económica en un establecimiento ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, deben obtener la LUAE. | Oportunidad: contar con la documentación habilitante al día, estar al día en pago de impuestos municipales de patente y aprobación de inspección de Bomberos; permite una operación continua. |
| Resolución No. A 004-2021 Medidas transitorias aplicables en el distrito metropolitano de Quito por el período comprendido entre el 22 de enero y el 7 de febrero de 2021 | Horario habilitado de 06h00 a 22h00 para actividades estratégicas y de centros comerciales, comedores, restaurantes, mercados y similares. | Oportunidad: El sector de la producción y actividades estratégicas necesitan certificaciones sanitarias para su operación y comercialización. |

| | | |
|--|--|--|
| Resoluciones COE nacional – 22 de diciembre de 2020 | No son medidas que restrinjan de ninguna manera al normal desenvolvimiento del sector productivo en general. No se emitirán salvoconductos, los documentos habilitantes están establecidos en los requeridos para el sector productivo. | Oportunidad: empresas manufactureras, de distribución, venta y comercialización de productos de uso y consumo humano tienen constante oferta y demanda de productos, requiriendo así certificados sanitarios para su libre venta. |
| Resolución ARCSA-DE-015-2020-LDCL Normativa técnica sanitaria para la -NSO- de productos cosméticos antibacteriales que contengan alcohol y productos de higiene doméstica con propiedad desinfectante | Todos los productos cosméticos y de higiene doméstica deben obligatoriamente contar con la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) otorgada por el organismo de control y en el caso de tengan propiedades antibacteriales y desinfectantes presentar análisis de respaldo. | Oportunidad: todos los productos existentes y nuevos emprendimientos de este tipo de productos, necesitan obtener la NSO para su registro, venta, comercialización y control y presentar análisis de laboratorio para sustentar sus propiedades. |
| A.m. 4712_reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario | Menciona a todos los establecimientos que se encuentran bajo vigilancia y control sanitario y deben obtener su permiso de funcionamiento. | Oportunidad: todos los establecimientos mencionados en la normativa deben obtener su permiso de funcionamiento, servicio |

| | | |
|---|---|--|
| | | que es ofrecido en la empresa consultora. |
| ARCSA-DE-067-2015-GGG_normativa técnica sanitaria para alimentos procesados | Son aplicables a los alimentos procesados que se comercialicen a nivel nacional, en envases definidos y bajo nombres y marcas comerciales determinadas. Con fines de notificación, inscripción, vigilancia y control sanitario se establece para alimentos procesados | Oportunidad: toda persona natural o jurídica que busque fabricar, procesar, vender y comercializar alimentos procesados, necesita obligatoriamente contar con la Notificación Sanitaria otorgada por el ente regulador previo a su comercialización. |
| Resolución No. 004-2020 – COMEX | Diferir temporalmente al 0%, la aplicación de la tarifa arancelaria para la importación a consumo, respecto de las subpartidas detalladas en el Anexo I, mientras dure el estado de emergencia sanitaria. | Los productos del anexo I, corresponden a productos de uso y consumo humano que acceden a este diferimiento al 0% de tarifa arancelaria, pero necesitan obligatoriamente contar con un certificado sanitario para su venta y comercialización. |
| LA resolución ARCSA-DE-026-2016-YMIH “normativa técnica | Todos los dispositivos deben obtener el registro sanitario | Oportunidad: los dispositivos médicos de |

| | | |
|---|---|--|
| sanitaria sustitutiva para el registro sanitario y control de dispositivos médicos de uso humano” | en Ecuador, previo a su comercialización. | acuerdo a su clasificación por riesgo I, II, III, y IV, ya sean nacionales o extranjeros deben contar con registro sanitario para su comercialización. |
|---|---|--|

Nota: regulaciones obtenidas de: (Dirección ejecutiva de la agencia nacional de regulación, 2017), (Ministerio de Salud Pública, 2014), (Ministerio de Salud Pública, 2016), (Dirección agencia de regulación, 2020), (Comisión de legislación y codificación, 2014), (COE Nacional, 2020), (Yunda, 2021), (Municipio de Quito, s.f.), (Comisión de legislación y codificación, 2020), (Pleno del comité de comercio exterior, 2020)

Con el análisis de estas regulaciones aplicables, vemos que el cumplimiento de lo que estipulan, se convierte en varias **oportunidades** para la empresa consultora, accediendo a beneficios por el cumplimiento de las regulaciones societarias, financieras y tributarias y, por otro lado, el sector estratégico de productos de uso y consumo humano tiene total libertad y el marco normativo vigente para la producción, venta, expendio, comercialización y mercado.

Por lo anteriormente mencionado, existe un nicho de mercado insatisfecho de personas naturales y / o jurídicas que requieren la obtención de todo tipo de permisos y certificados sanitarios para productos y establecimientos existentes, inclusive, para nuevos establecimientos y productos desarrollados para la emergencia sanitaria bajo la modalidad de emprendimientos del sector productivo, los cuales deben contar con su respectivo certificado sanitario para su funcionamiento, venta y comercialización.

El siguiente factor externo considerado es **la competencia**, que se vuelve un factor vital de análisis en este macroentorno, para ello se ha considerado información que posee la empresa consultora sobre atributos que más valoran los clientes en este servicio (ver anexo 1); con estos atributos claros, se ha realizado un acercamiento a la competencia directa e indirecta de la empresa consultora para medir el cumplimiento de estos factores en una escala del 1 al 5, y conocer así, sus competidores más fuertes, de manera que pueda tomar acciones y estrategias para convertir sus amenazas en oportunidades y estar siempre un paso más adelante de ellos.

Cabe aclarar que la empresa consultora publicita sus servicios a través de plataformas de redes sociales, durante sus años de operación ha determinado que la mayor parte de personas naturales y jurídicas que se convierten en sus clientes, llegan a la empresa a través del contacto por estas plataformas y es por ello que a pesar de existir más personas o empresas competidoras en el mercado, para este análisis se han tomado como universo las personas naturales y jurídicas que publicitan estos servicios y similares en las mismas redes sociales y que llegan al mismo mercado objetivo de la empresa consultora.

En la siguiente figura (figura 12), se enlista a las empresas que ofertan sus servicios en plataformas de redes sociales y que fueron analizadas – se ha utilizado nombres ficticios por motivos de confidencialidad, usos y derechos reservados de nombres y marcas- y se puede observar los resultados de cumplimiento de los atributos valorados por cliente, por parte de cada una de ellas, de la siguiente manera:

Figura 12

Análisis de cumplimiento de atributos importantes para el cliente por parte de la competencia y la empresa consultora

| Atributos importantes para el cliente | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Empresas competencia | Explicación del servicio | Conocimiento del asesor | Requisitos claros | Soluciones técnicas | Tiempos de entrega | Calidad de atención | Rapidez de respuesta | Precio justo por servicio recibido | Cumplimiento de la normativa |
| Registros Ecuador | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 |
| Dra. Pérez | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| V&V Bufette | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| Gama consult | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Servitec | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Abogados Consultores | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Bufette IGM | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| Grein Consultores | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| MG Corporación | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| Empresa consultora | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| DESCRIPCIÓN | VALOR | | | | | | | | |
| CUMPLE TOTALMENTE | 5 | | | | | | | | |
| CUMPLE | 4 | | | | | | | | |
| CUMPLE PARCIALMENTE | 3 | | | | | | | | |
| NO CUMPLE | 2 | | | | | | | | |
| DEFINITIVAMENTE NO CUMPLE | 1 | | | | | | | | |

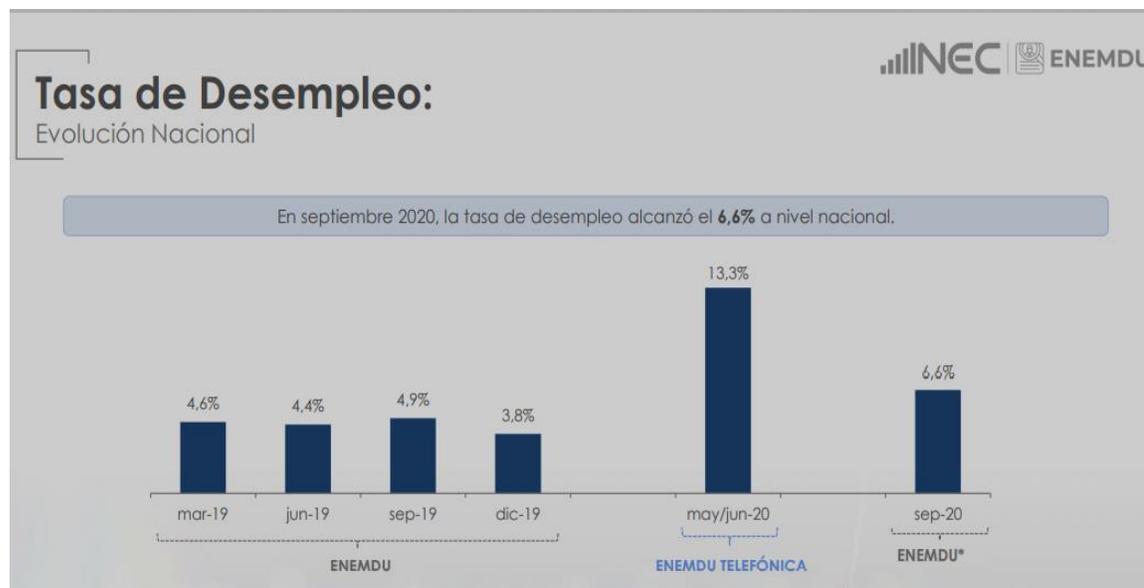
Nota: figura obtenida de la empresa consultora

La empresa consultora tiene altas valoraciones de cumplimiento en los atributos importantes escogidos por los clientes frente a su competencia, donde se pueden encontrar varias oportunidades que pueden generar preferencia del mercado y mayor captación de clientes y estrategias de mejora en puntos específicos.

El tercer y último factor externo que se ha planteado analizar en este proyecto es la **situación macroeconómica** de la región, para lo cual nos basaremos en datos históricos y estadísticos de entidades oficiales como el banco central del Ecuador (BCE) y el instituto ecuatoriano de estadísticas y censos (INEC), que nos permitan tener un panorama económico claro, en el que se desenvuelve actualmente la empresa consultora, definiendo factores de análisis como el desempleo, el PIB, la inflación, sector económico (manufactura).

Figura 13

Tasa de desempleo

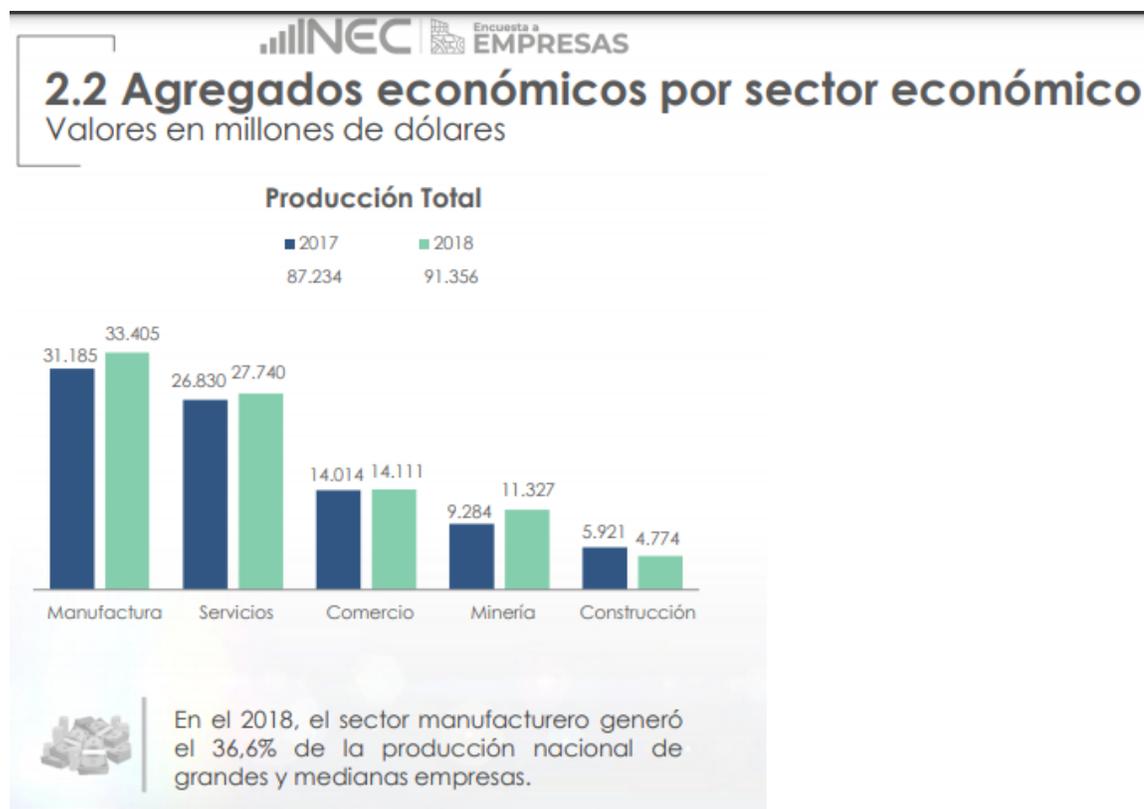


Nota: figura obtenida de (Inec, 2020)

En la figura podemos observar que hubo un incremento casi del 10% en la tasa de desempleo entre diciembre del 2019 y mayo / junio 2020; que presuntamente fueron ocasionados como consecuencia de la dura pandemia que atraviesa el mundo, donde muchos negocios pequeños y grandes tuvieron que cerrar sus puertas y dejar sin empleo a muchas personas. Para septiembre del año 2020, la tasa bajó a 6.6% sin embargo, sigue siendo casi el doble con respecto a diciembre 2019. La empresa consultora toma este factor desempleo como una oportunidad, porque han notado que las personas han decidido emprender de manera independiente elaborando todo tipo de productos, entre ellos de uso y consumo humano; lo cual se ha reflejado en el incremento de los contactos de personas con respecto a meses anteriores, solicitando certificados sanitarios para poder comercializar sus productos.

Figura 14

Agregados económicos por sector económico



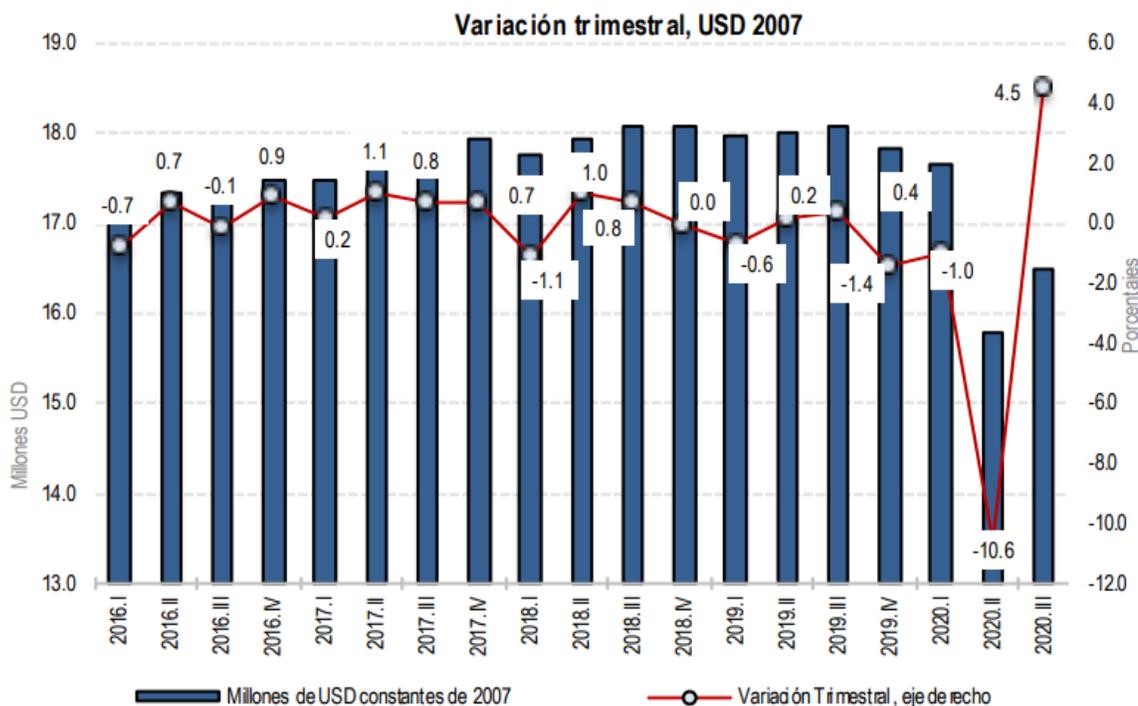
Nota: Figura obtenida de (INEC, 2020)

Considerando en este gráfico, los agregados económicos por sector, podemos visualizar que, según los datos más actuales disponibles en el INEC correspondientes al año 2008, es el sector de manufactura el que generó el mayor porcentaje de producción a nivel nacional. Tomando como hipótesis una tendencia que se mantenga o que se incremente, podemos decir que las industrias manufactureras son las que más generan en el Ecuador, es decir, los productos de todo tipo, mismo que requieren regularizarse y mantener sus certificaciones vigentes para su comercialización.

Figura 15

Producto interno bruto pib trimestral 2016 - 2020

PIB trimestral, USD. 2007

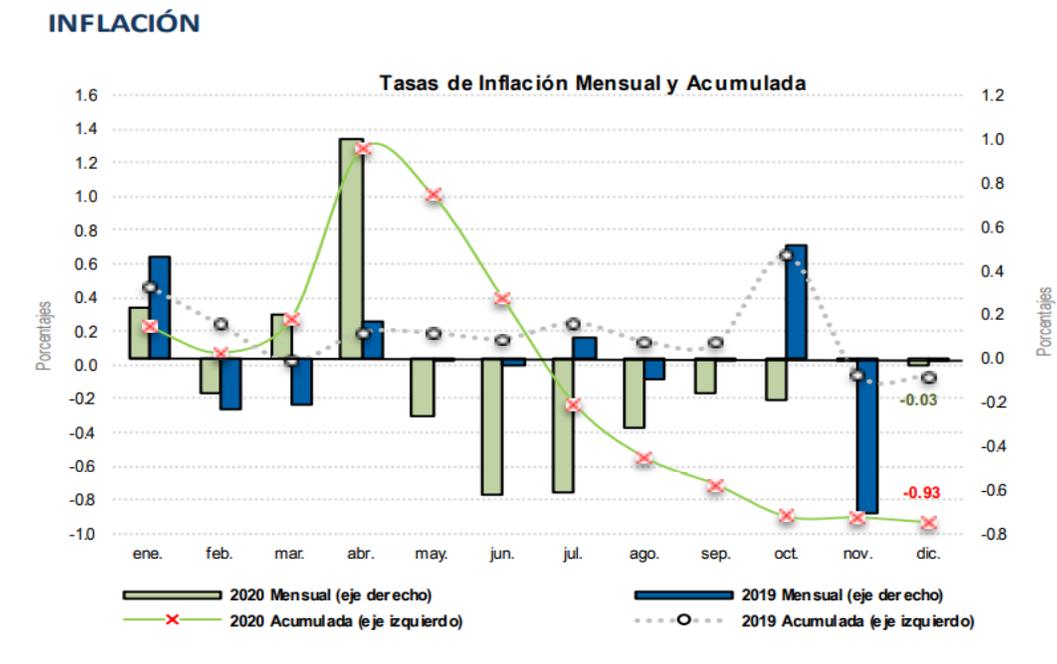


Nota: Figura obtenida de (Ecuador, 2020)

Analizando este valor trimestral del producto interno bruto (PIB), constatamos que el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos en el país, hasta el noveno mes del año 2020, es de aproximadamente de 16 millones y medio de dólares pero que es junto con el segundo trimestre del 2020 son los valores más bajos desde 2018. Son cifras que reflejan una amenaza para la empresa consultora porque hay una tendencia a la baja de la actividad económica lo cual coincide con la tasa de desempleo vista en el gráfico anteriormente presentado, sin embargo, este indicador macroeconómico debe ser alto, debe reflejar un desarrollo de la actividad económica en general.

Figura 16

Inflación período 2019 - 2020



Nota: Figura obtenida de (Ecuador, 2020)

La inflación como se refleja en la figura no se traduce en otra cosa más que en amenaza, porque el poder adquisitivo de las personas va disminuyendo, y se hace imposible comprar bienes y/o servicios que no sean de primera necesidad, las empresas se ven obligadas a bajar sus precios para poder vender, incluso el mercado de servicios como la empresa consultora.

Análisis de los factores aplicables del microentorno

Una vez realizado el análisis de los factores determinados para el macroentorno, continuamos con los factores seleccionados para el microentorno de la empresa consultora, para poder definir que fortalezas y debilidades posee frente a estas variables.

El primer factor crítico que se va analizar son **los servicios**, buscando conocer por un lado si todas las exigencias del ente rector están cubiertas con los servicios que ofrece la empresa consultora, y, por otro lado, un análisis de los datos de los servicios ofrecidos más requeridos por los clientes cuando se contactan versus si la empresa consultora puede satisfacer esas necesidades de los clientes. A continuación, encontramos una tabla donde se refleja lo propuesto.

Tabla 2

Servicios exigidos por el ente rector y requeridos por los clientes versus los ofrecidos por la empresa consultora

| Certificados obligatorios exigidos por el ente rector | Servicio de obtención de certificados por parte de empresa consultora | Servicios más requeridos por clientes | Servicio de obtención de certificados por parte de empresa consultora |
|---|--|---|--|
| Certificados de registros, cambios, renovación para productos de uso y consumo humano (a excepción de medicamentos biológicos) | ✓ | Certificados de registros, cambios, renovación para productos de uso y consumo humano (a excepción de medicamentos biológicos) | ✓ |
| Certificado de no obligatoriedad de obtener certificación sanitaria | ✓ | Certificado de no obligatoriedad de obtener certificación sanitaria | ✓ |
| Certificados / permisos para el funcionamiento y operación de establecimientos | ✓ | Certificados / permisos para el funcionamiento y operación de establecimientos | ✓ |
| Certificados para venta en el exterior de productos de uso y consumo humano registrados en Ecuador | ✓ | Certificados para venta en el exterior de productos de uso y consumo humano registrados en Ecuador | ✓ |
| Otros servicios (permisos de transporte, copias certificadas, certificados de garantía, importación de muestras, certificación BPM, BPADT, cancelaciones voluntarias, entre otros.) | ✓ | Otros servicios (permisos de transporte, copias certificadas, certificados de garantía, importación de muestras, certificación BPM, BPADT, cancelaciones voluntarias, entre otros.) | ✓ |

Nota: información obtenida de (Control Sanitario, 2019) y de datos de la empresa consultora, referentes a la cantidad de servicios ofrecidos más adquiridos por año, por clientes (ver anexo 2).

En la tabla 2, lo que podemos observar es que los servicios ofertados por la empresa consultora cubren todos los exigidos por el ente rector así como los requeridos y adquiridos por el cliente, y, al referirnos a “otros servicios”, se consideran permisos de transporte, copias certificadas, certificados de garantía, importación de muestras, certificación en buenas prácticas de manufactura (BPM), certificación en buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte (BPADT), cancelaciones voluntarias, entre otros;, que son a la final certificados o servicios especiales de baja demanda que lo pueden hacer las personas naturales o jurídicas directamente en el ente de control, pero que de todas formas, en caso de ser requerido por algún cliente, la empresa consultora puede satisfacer esta necesidad eficientemente.

Sin embargo, vemos que todos los requerimientos que están bajo cumplimiento obligatorio por parte del ente de control sanitario, la empresa consultora los ofrece y desarrolla para su clientes con su servicio integral, a excepción de los medicamentos biológicos, que a más de tener un alto grado de exigencia en requisitos, el ente en su revisión y aprobación tarda aproximadamente más de dos años según referencias de otras empresas farmacéuticas, por lo cual dentro de la empresa consultora se ha decidido no ofrecer este servicio y tampoco ha sido solicitado de manera formal por ningún cliente.

Con el anterior análisis, la empresa consultora tiene una fortaleza en su cartera de servicios, en el conocimiento y desarrollo de los mismos; cumpliendo a más que lo exigido por la autoridad de control, lo que sus clientes, posibles clientes y mercado en

general buscan y requieren, y de esta manera se satisfacen sus necesidades como ventaja incrementar los clientes a corto plazo.

El siguiente factor interno para analizar, son **los clientes**, para lo cual se utilizará los datos referenciales de cada año que posee la empresa consultora concernientes a la medición de la satisfacción de clientes que han adquirido el servicio, en una escala del 1 al 5 en función de parámetros definidos considerados importantes para los clientes (ver anexo 3).

Con esto podremos medir que tan satisfechos están nuestros clientes en parámetros específicos, información que permitirá conocer las debilidades dentro de la empresa consultora relacionadas directamente por estos factores importantes para los clientes, para formular estrategias e implementarlas en pro de garantizar una satisfacción global en el cliente.

Tabla 3

Medición de satisfacción del cliente

| Año | Solución de problemas durante el proceso | Cumplimiento de tiempos de entrega ofrecidos | Precio justo por servicio recibido | Calidad en la atención durante el proceso | Promedio de satisfacción total del cliente |
|-------------|---|---|---|--|---|
| 2017 | 83% | 85% | 75% | 95% | 84% |
| 2018 | 83% | 85% | 85% | 90% | 86% |
| 2019 | 98% | 85% | 90% | 97% | 93% |
| 2020 | 92% | 83% | 87% | 93% | 89% |

Nota: información tabulada en base a los datos del (anexo 3) obtenida de los datos internos de la empresa consultora.

La tabla 3 refleja que el promedio de la satisfacción de los clientes ha ido incrementando durante los años, a consecuencia de una mejora interna, debido a las estrategias tomadas y al aprendizaje en sí, con respecto al desenvolvimiento y evolución del giro el negocio según sus directivos.

Considerando al 2020 como un año atípico por la pandemia, tomando en cuenta como cambió el comportamiento y necesidades del mercado, la satisfacción promedio en 2020 bajó cuatro puntos porcentuales, sin embargo, en análisis se atribuye que el factor determinante fue el cumplimiento de tiempos de entrega, debido a la premura de la mayoría de clientes de obtener certificaciones sanitarias para comercializar sus productos durante la emergencia sanitaria, versus los altos tiempos de respuesta de la autoridad sanitaria, cabe mencionar que la variación de tiempos de respuesta del ente regulador sucede incluso en condiciones normales; y aunque es algo que no está en manos de la empresa consultora, sí afecta en la satisfacción del cliente, por lo cual se toma como punto de partida importante en la búsqueda de estrategias de mejora, mayor comunicación y aclaración de tiempos hacia el cliente.

Otra debilidad encontrada en el factor clientes, es la captación de nuevos clientes y el seguimiento de los que se han contactado, si bien es cierto en los datos se reflejan clientes satisfechos, pero son los clientes que se han logrado ya captar; sin embargo, una empresa siempre tiene como objetivo estratégico incrementar su cartera de clientes que se traduce en ingresos, por lo cual la empresa consultora deberá enfocarse en estrategias de captación de nuevos clientes y seguimiento de clientes potenciales.

El tercer factor para analizar es **la estructura orgánica y de procesos**, para lo cual se conoce que la empresa consultora actualizó su mapa de procesos y optimizó sus procesos agregadores de valor, como se muestra en las siguientes figuras representativas de su mapa global y de su inventario que refleja cómo se distribuyen y manejan actualmente los procesos y subprocessos agregadores de valor, como primer paso en su inicio en la gestión por procesos:

Figura 17

Mapa de procesos actualizado de la empresa consultora



Nota: figura obtenida de nueva información de la empresa consultora

Figura 18

Inventario de los procesos y subprocesos agregadores de valor

| INVENTARIO DE PROCESOS OPTIMIZADO EMPRESA CONSULTORA | | | | EMPRESA CONSULTORA | |
|--|--------|---|--------|--------------------------------------|--|
| TIPO | CÓDIGO | PROCESO | CÓDIGO | SUBPROCESO | |
| Productivo | GK | Gestión de Marketing | GK1 | Investigación de mercado | |
| | | | GK2 | Elaboración del plan de marketing | |
| | | | GK3 | Comercialización | |
| Productivo | OR | Obtención de Certificaciones Sanitarias | OR1 | Requisitos del servicio | |
| | | | OR2 | Ejecución del servicio | |
| | | | OR3 | Cierre del servicio | |
| Productivo | SP | Servicio Post Venta | SP1 | Medición de satisfacción del cliente | |
| | | | SP2 | Soporte al cliente | |
| | | | SP3 | Seguimiento de requerimientos | |

Nota: figura obtenida de nueva información de la empresa consultora

Dentro de este análisis se puede decir que la empresa consultora posee una fortaleza al haber escogido e iniciado con un sistema de gestión por procesos, por todos los beneficios y ventajas que este le otorgará y que finalmente lo que se busca es estar un paso más delante de la competencia y diferenciarse de ella en todos los aspectos posibles valorados por los clientes, y que contribuyan de la misma manera al crecimiento de la empresa, esta nueva reestructuración definitivamente le permite una mejor gestión y manejo de sus procesos de manera individual y global.

Por otro lado, como no es un sistema de gestión implantado completamente, todavía se deben considerar factores de gestión y distribución de responsabilidades por competencias, ya que, al no tener una alta participación de personal, las responsabilidades son todas compartidas.

El último factor interno para analizar es **la liquidez**, donde mediante el siguiente informe de resultados, podremos observar el estado financiero de la empresa consultora.

Figura 19*Balance 2019 empresa consultora***EMPRESA CONSULTORA****ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01-01-2019 AL 30-09-2019**

| | | | |
|-------------------------------|--|---------|-------------------|
| 4. | VENTAS | | 3232 |
| 4.1.1.01 | Servicios Asesorias | 3232 | |
| 4.1.1.02 | Servicios Asesorias Exterior | 0 | |
| 6. | GASTOS | | 19358,71 |
| 6.1. | GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 19338,71 |
| 6.1.1.01 | Sueldos Y Salarios | 7522,99 | |
| 6.1.1.02 | Aportes a la Seguridad Social (incluy F.Res) | 4000 | |
| 6.1.1.03 | Decimo Tercer Sueldo Administrativo | 4000 | |
| 6.1.1.05 | Honorarios-Trabajos Ocasionales (ADM) | 0 | |
| 6.1.1.06 | Depreciaciones y Amortizaciones | 352,05 | |
| 6.1.1.07 | Mantenimiento Equipos de Oficina | 439,01 | |
| 6.1.1.09 | Arriendo oficina | 1500 | |
| 6.1.1.11 | Combustibles | 22 | |
| 6.1.1.12 | Envios | 18 | |
| 6.1.1.14 | Utiles Oficina-Impresos-Copias | 120 | |
| 6.1.1.20 | Teléfonos, Télex, Franqueo, Internet | 119,66 | |
| 6.1.1.21 | Gastos de Gestion | 292,48 | |
| 6.1.1.22 | Cuotas Y Suscripciones, Afil.Camaras | 175 | |
| 6.1.1.27 | Utiles De Aseo y Limpieza | 67,52 | |
| 6.1.1.29 | Alimentación, Cafetería | 200 | |
| 6.1.1.30 | Cursos y Capacitación | 240 | |
| 6.1.1.32 | Certificados | 150 | |
| 6.1.1.33 | Gastos legales | 120 | |
| 8. | EGRESOS NO OPERACIONALES | | 20 |
| 8.1.02 | Gastos y Comisiones Bancarias | 20 | |
| Utilidad del ejercicio | | | 2259,71 |
| | utilidad trabajadores | | -338,9565 |
| | UTILIDAD DESPUES DE PUT | | 1920,7535 |
| | IR | | -422,56577 |
| | UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS | | 1498,18773 |
| | RESERVA 10% | | -149,818773 |
| | UTILIDAD DEL EJERCICIO | | 1348,36896 |

Nota: información obtenida de la empresa consultora.

Con esté balance, después de algunos años de funcionamiento de la empresa consultora, se observa que tiene una utilidad de 1348, 37 USD, que, a pesar de no ser una cifra realmente alta, refleja una fortaleza de liquidez y buen manejo financiero de la

empresa y que, con las estrategias y objetivos correctos, esta cifra puede seguir incrementando.

Tomando en cuenta la difícil situación económica que atraviesa el mundo, hay que buscar estrategias que permitan a la empresa consultora mantenerse en el mercado y manejar conscientemente sus finanzas.

Análisis FODA

Con todos los respaldos del análisis obtenido en los puntos anteriores, podemos describir entonces, las fortalezas, debilidades encontradas en el microentorno de la empresa consultora; así como las amenazas y oportunidades encontradas en el macroentorno de la misma, adicionalmente se mencionan las definidas internamente por integrantes de la empresa consultora, como se observa a continuación:

Fortalezas

Para determinar todas las fortalezas, se ha mantenido una reunión con representantes de la empresa consultora, donde nos han proporcionado información y respaldos (ver anexo 4) para sustentar las fortalezas adicionales al análisis de factores realizados anteriormente, como se muestra a continuación:

Conocimiento integral del servicio: La empresa cuenta con profesionales especializados, con formación y carreras afines a la regulación sanitaria, quienes garantizan un proceso técnico integral a sus clientes; todo el personal cuenta con cerca de diez años de experiencia en revisión, validación y aprobación de certificados sanitarios de productos de uso y consumo humano, y dominan el proceso de obtención de certificados sanitarios en cada uno de sus pasos.

Trayectoria y experiencia del personal: El personal técnico cuenta con experiencia dentro y fuera del ente rector, lo cual garantiza el conocimiento integral de

los procesos de revisión, validación y aprobación de certificaciones sanitarias de productos de uso y consumo humano.

Empresa legalmente constituida: La empresa consultora es de las pocas empresas constituidas legalmente en el mercado, cuyo giro de negocio se enfoca en procesos de regulación sanitaria.

Amplia cartera de servicios de regulación sanitaria: La empresa consultora ofrece a sus clientes una amplia gama de servicios de cumplimiento obligatorio requerido por el ente rector, exigido a personas, empresas y sus productos de uso y consumo humano.

Eficiencia en el proceso de gestión de certificados sanitarios: La experiencia facilita el entendimiento de los procesos y una óptima utilización de recurso en la revisión, validación y gestión de certificados sanitarios de productos de uso y consumo humano.

Confidencialidad con el cliente: La empresa consultora maneja la información de sus clientes en estricto cumplimiento de confidencialidad, lo cual les garantiza seguridad y confianza por parte de los clientes.

Aseguramiento del cumplimiento de normativas: El equipo de técnicos conoce la normativa aplicable a productos de uso y consumo humano y se mantiene actualizado de manera periódica, se trabaja bajo el cumplimiento de la normativa técnica y legal vigente, y se garantiza durante todo el proceso, el cumplimiento de lo ofertado a nuestros clientes.

Transparencia en la gestión del proceso: Los clientes son informados de manera constante de los avances del proceso, con la finalidad de que puedan verificar el profesionalismo y transparencia del trabajo del equipo técnico.

Estabilidad laboral del personal: La empresa consultora brinda al personal técnico y administrativo estabilidad laboral a través de contratos indefinidos y cumplimiento de toda la normativa laboral vigente.

Trabajo en equipo: La empresa consultora promueve el trabajo en equipo dentro de un ambiente laboral que facilite la planificación ordenada, comunicación y el compromiso de cumplimiento del trabajo, con el fin de consolidar una diferenciación en los resultados del equipo en la gestión de los servicios ofertados.

Liquidez: Gracias a nuestros clientes la empresa ha logrado estabilizar sus costos y mejorar su rentabilidad, lo que nos ha permitido ampliar nuestra planta técnica y administrativa, mejorando así la atención de manera palpable.

Oportunidades

Regulaciones laborales: El código de trabajo actualizado permite la contratación por horas, jornadas y permitiría en caso de requerirlo, que la empresa consultora contrate personal de apoyo para ciertas actividades que permitan reducir o distribuir el trabajo y poder tener tiempos de respuesta más rápidos en los servicios ofertados.

Regulaciones sanitarias: El ente rector mantiene vigente la normativa técnica y legal para productos de uso y consumo humano, los cuales obligatoriamente deben contar con su respectiva certificación sanitaria para su control, venta y comercialización a nivel nacional, abriendo así una necesidad en el mercado para que la empresa consultora pueda captar nuevos clientes.

Resoluciones por emergencia sanitaria: El sector alimenticio, manufacturero y de actividades estratégicas tiene libre ejercicio y horarios amplios de operación, cuyos establecimientos y productos ofertados al mercado, requieren de certificaciones

sanitarias para poder ser vendidos en cualquier tipo de lugar, lo cual favorece a la empresa consultora que busca satisfacer estas necesidades.

Regulaciones de comercio exterior: La actual política actual enmarcada en la liberación de aranceles para la importación de varios productos de uso y consumo humano entre ellos con preferencia los que sean para atender la emergencia sanitaria, abre un abanico de oportunidades que nos permitirán ampliar nuestra cartera de clientes.

Tasa de desempleo: El nivel de desempleo en el país ha crecido en gran proporción, esta consideración ha desarrollado en los ciudadanos una capacidad enorme de emprendimiento, generándose también una oportunidad para la empresa consultora en el crecimiento de sus clientes potenciales ya que, dentro de este marco, los ciudadanos requieren varios de los servicios que la empresa ofrece.

Debilidades

Captación de nuevos clientes: La empresa consultora no cuenta con un plan de captación de clientes agresivo, no se ha considerado campañas de marketing en redes o medios publicitarios.

Seguimiento de clientes potenciales: No existe un protocolo oficial para seguimiento de clientes y tampoco se ha capacitado al personal en técnicas de ventas y captación de clientes.

Distribución de responsabilidades: La empresa consultora posee personal muy comprometido y apto para realizar cualquier tipo de actividad, sin embargo, no es lo óptimo que se realicen actividades o tareas incluso de otros procesos, lo cual disminuye el tiempo efectivo de trabajo.

Gestión por procesos básica: La empresa no cuenta con un sistema de gestión por procesos completo, únicamente ha llegado a la optimización de sus procesos agregadores de valor.

Gestión por competencias no definida: La empresa no cuenta con un manual que establezca o identifique la competencia de cada cargo y quien es el responsable de cada actividad bajo un criterio de aptitudes.

Amenazas

Inflación: el poder adquisitivo de los ecuatorianos es cada vez menor, por lo que no en primera instancia no podrían adquirir ni los bienes y servicios ofertados por el sector manufacturero y a su vez éstos últimos no siempre buscarán los servicios de la empresa consultora para obtener los certificados requeridos para comercializar sus productos.

Incremento de competidores: Si bien es cierto la empresa consultora es de las pocas constituidas que oferta este tipo de servicios de regulación sanitaria, en el mercado se puede encontrar cada vez más empresas similares y de derecho, así como varios profesionales independientes que ofertan servicios similares a los de la empresa, lo cual divide los clientes.

Poder de negociación del cliente: En el mercado de la regulación sanitaria no aplica una fijación de precios por algún ente regulador tampoco existe un precio establecido en el mercado para este tipo de servicios, esto hace que los clientes soliciten disminuir los valores establecidos en las cotizaciones enviadas o las comparen con las ofertas de los competidores y esto implica a la larga pérdidas para la empresa consultora.

Producto interno bruto: los valores del PIB del año 2020, fueron los más bajos desde el 2018, y en las condiciones económicas, políticas y sociales en las que se encuentra nuestro país, no es un valor que pueda elevarse a corto plazo y representar una oportunidad de ninguna manera para la empresa consultora.

Figura 20

Matriz FODA empresa consultora

| MATRIZ FODA EMPRESA CONSULTORA | | |
|--------------------------------|---|--------------------------------------|
| Análisis Interno | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | Conocimiento integral del servicio | Captación de nuevos clientes |
| | Trayectoria y experiencia del personal | Seguimiento de clientes potenciales |
| | Empresa legalmente constituida | Distribución de responsabilidades |
| | Amplia cartera de servicios | Gestión por procesos básica |
| | Eficiencia en el proceso de gestión certificados sanitarios | Gestión por competencias no definida |
| | Confidencialidad con el cliente | |
| | Aseguramiento del cumplimiento de normativas | |
| | Transparencia en la gestión del proceso | |
| | Estabilidad laboral del personal | |
| | Trabajo en equipo | |
| Liquidez | | |
| Análisis Externo | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | Regulaciones laborales | Inflación |
| | Regulaciones sanitarias | Incremento de competidores |
| | Disposiciones por emergencia sanitaria | Poder de negociación del cliente |
| | Regulaciones de comercio exterior | Producto interno bruto (PIB) |
| Tasa de desempleo | | |

Se concluye este capítulo con la matriz FODA que nos servirá para el desarrollo de los ejes estratégicos, objetivos con sus indicadores, estrategias, planes operativos de manera alineada hasta llegar a la propuesta del modelo de seguimiento y control basado en el Balanced Scorecard.

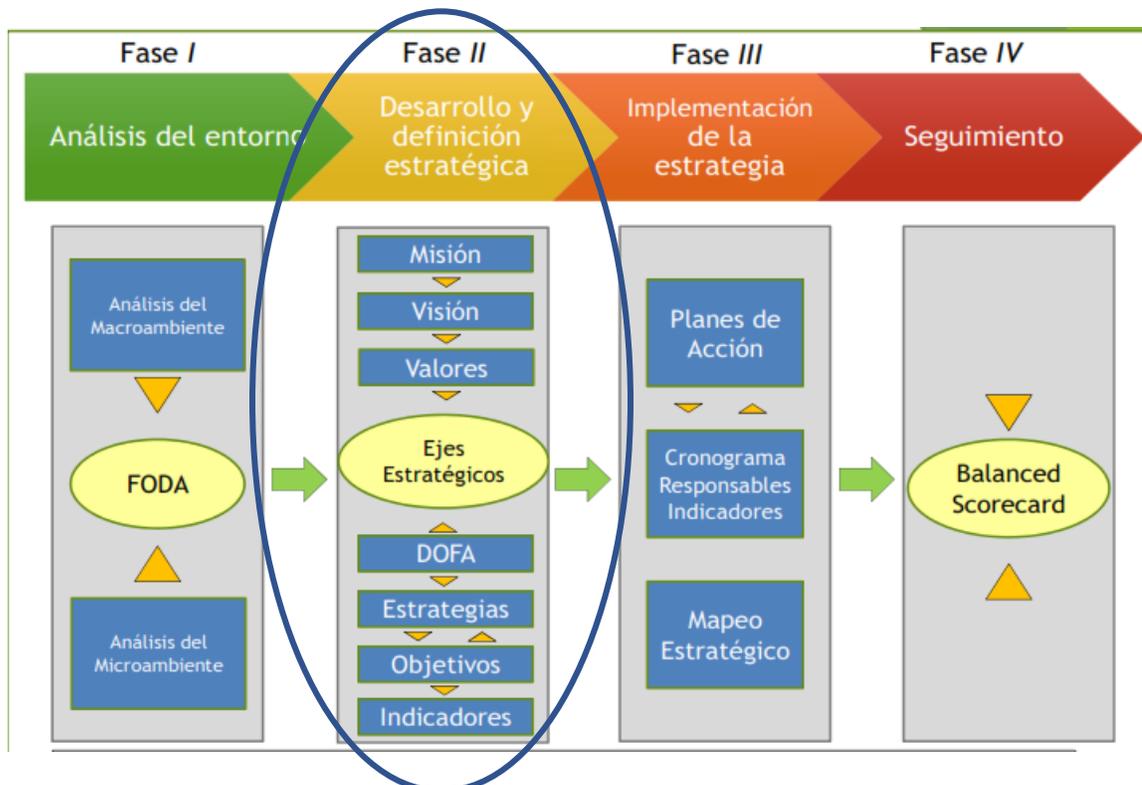
CAPÍTULO IV

DESPLIEGUE DE EJES ESTRATÉGICOS

Durante este capítulo se desarrollará la fase II propuesta en el marco teórico (ver figura 20), donde se realizará el desarrollo y definición estratégica de la empresa consultora.

Figura 21

Fase II despliegue estratégico



Nota: figura obtenida de (Garzón, 2019)

Los ejes estratégicos constituyen sin duda todas las bases de la planificación estratégica de una empresa, mismas que deben ser alineadas y estar en total concordancia con lo que es la empresa, a donde quiere llegar y como pretende lograrlo, es por ello que en este capítulo se realiza justamente el despliegue de cada uno de

estos ejes como se muestra a continuación, para estructurar posteriormente el modelo de seguimiento y control basado en el Balanced Scorecard.

Desarrollo de la misión

Para iniciar con el despliegue de los ejes estratégicos, bajo lo mencionado en el marco teórico, iniciamos con la estructuración de misión de la empresa consultora utilizando el siguiente formato propuesto, respondiendo preguntas y determinando finalmente la misión de la empresa, como se observa en la siguiente figura; con base en que la misión se considera como la razón y el motivo para el cual, la empresa fue creada y como la actividad que día a día lleva a cabo en su emprender.

Figura 22

Misión de la empresa consultora

| DEFINICIÓN DE LA MISIÓN EMPRESA CONSULTORA | |
|---|--|
| PREGUNTAS GUIAS | RESPUESTAS GUIAS |
| ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)? | Gestionar certificaciones sanitarias |
| ¿En qué sector <u>debemos</u> estar? | Manufacturera |
| ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo? | Persona natural o jurídica que quiere comercializar productos de uso y consumo humano |
| ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo? | A nivel nacional |
| ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano? | Obtención de certificados sanitarios cumpliendo la normativa y en corto tiempo |
| ¿Qué necesidades podemos satisfacer? | Facilitar la comercialización de productos de uso y consumo humano |
| ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades? | Gestionando las certificaciones sanitarias que requiera y aplique para los productos del cliente |
| ¿En qué nicho o sector <u>queremos</u> estar? | Sector de manufactura |
| ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros? | Certificaciones sanitarias |
| ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener? | Experiencia y rapidez en el proceso |
| ¿Cómo mediremos el éxito de la misión? | Incrementar la catidad de certificados obtenidos <u>anualmente</u> |

| DESCRIPCION DE LA MISIÓN |
|---|
| Garantizar a nuestros clientes que sus productos obtengan la certificación sanitaria para que puedan ser comercializados bajo el cumplimiento de la normativa de regulacion sanitaria vigente |

| EJES ESTRATÉGICOS |
|---|
| Garantizar a nuestros clientes que sus productos obtengan las certificaciones sanitarias aplicables |
| Cumplimiento de la normativa de regulación sanitaria vigente |

La misión queda definida para la empresa consultora y servirá de base para el desarrollo del resto de ejes de manera que en efecto cascada deben encontrarse alineados.

Desarrollo de la visión

La visión de la empresa consultora no es otra cosa que una proyección expresada de manera específica de a donde quiere llegar la empresa en el futuro, así, con el uso de la guía propuesta, y en concordancia con la misión, se propone la visión de la empresa consultora de acuerdo con lo que se observa en la siguiente figura:

Figura 23

Visión de la empresa consultora

| DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA CONSULTORA | |
|--|--|
| REQUISITOS: 1) Dimensión en el tiempo. 2) Integradora. 3) Amplia y detallada. 4) Positiva, retadora y alentadora. 5) Realista y posible. 6) Consistente | |
| PREGUNTAS GUIAS | RESPUESTAS GUIAS |
| ¿Qué tratamos de conseguir? | Establecernos en el mercado |
| ¿Qué queremos ser? | Ser sustentables |
| ¿En dónde queremos estar? ¿A dónde queremos llegar? | Triplicar los ingresos |
| ¿Con qué vamos a llegar? ¿Qué necesitamos para llegar allá? | Ser la primera opción para la obtención de certificados sanitarios |
| ¿Cuándo vamos a llegar? ¿En qué tiempo llegaremos? | en 5 años |
| ¿Por qué o para qué queremos ir hacia allá? | Incrementar la rentabilidad |
| DESCRIPCION DE LA VISIÓN | |
| Visión: Para el 2026 triplicar los ingresos en los servicios de gestión de todo tipo de certificados sanitarios para productos de uso y consumo humano. | |
| EJES ESTRATÉGICOS | |
| Para el 2026 triplicar los ingresos | |

Con la visión definida, se puede corroborar que cumple con tener una dimensión en el tiempo, es integradora, detallada, positiva y sobre todo realista. En función de lograr la visión, se trabajarán los objetivos y estrategias.

Valores de la organización

Los valores de la organización han sido desarrollados a partir del concepto de que representan la imagen y el camino que la empresa consultora quiere consolidar e irradiar frente a sus clientes y mercado, estos valores deberán ser reflejados, respetados y aceptados sin duda por todos los integrantes de la empresa.

A continuación, se muestran los valores organizaciones que se han definido para la empresa consultora, como base y en pro de la determinación de sus estrategias.

Figura 24

Valores corporativos de la empresa consultora

| DEFINICIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA CONSULTORA | |
|--|--|
| Misión: Garantizar a nuestros clientes que sus productos obtengan la certificación sanitaria para que puedan ser comercializados bajo el cumplimiento de la normativa de regulación sanitaria vigente | |
| Visión: Para el 2026 triplicar la cartera de clientes en la gestión de todo tipo de certificados sanitarios para productos de uso y consumo humano para incrementar la rentabilidad de la empresa. | |
| VALORES | DESCRIPCIÓN DE LOS VALORES |
| RESPONSABILIDAD | Necesario para cumplir los servicios ofertados a nuestros usuarios finales. |
| TOMA DE DECISIONES | El personal debe tener la capacidad de tomar decisiones en el momento indicado con el fin concluir el servicio de manera eficaz. |
| EXCELENCIA EN EL SERVICIO | cumpliendo con lo requerido por nuestros clientes. |
| EFICACIA | Capacidad de cumplir los objetivos empresariales y del cliente. |
| HONESTIDAD | Necesario para dar un servicio transparente a nuestros clientes. |
| LEALTAD | Para la empresa y los compañeros de trabajo. |
| COMPROMISO | Con la empresa para trabajar en equipo. |
| PUNTUALIDAD | Indispensable para cumplir nuestros indicadores. |
| CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA APLICABLE | Necesario para realizar los procesos de obtención de certificaciones sanitarias. |

Objetivos

Continuando con el esquema planteado en la fase II, los objetivos generales de la empresa consultora han sido desarrollados bajo las perspectivas del modelo del Balanced Scorecard, siendo estas la perspectiva financiera, de cliente, de procesos y la de aprendizaje y desarrollo, como se presenta a continuación:

Figura 25

Objetivos generales desarrollados bajo las perspectivas del BSC

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS GENERALES |
|--------------------------|--|
| FINANCIERA | Incrementar el porcentaje de ventas un 50%, hasta el año 2023. |
| CLIENTE | Mejorar la satisfacción del cliente con el servicio obtenido, a través de retroalimentación trimestral. |
| PROCESOS | Implementar gestión por procesos en la organización que permita obtener de manera eficiente las certificaciones sanitarias, durante el año 2022. |
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO | Fortalecer el perfil del personal técnico y mejorar su capacidad de asesoramiento al cliente. |

A través de la definición de estos objetivos generales, adicionalmente se plantea una relación de los objetivos propuestos con los ejes estratégicos definidos para buscar siempre una correcta alineación y camino con un fin común, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 26

Objetivos y su relación con los ejes estratégicos

| RELACIONAMIENTO DE OBJETIVOS CON LA FILOSOFIA ESTRATÉGICA | | MISIÓN | | VISIÓN |
|---|--|--|--|-------------------------------------|
| PERSPECTIVA | OBJETIVOS GENERALES | Garantizar a nuestros clientes que sus productos obtengan la certificación sanitaria | Cumplimiento de la normativa de regulación sanitaria vigente | Para el 2026 triplicar los ingresos |
| FINANCIERA | Incrementar el porcentaje de ventas un 50%, hasta el año 2023. | 1 | 1 | 4 |
| CLIENTE | Mejorar la satisfacción del cliente con el servicio obtenido, a través de retroalimentación trimestral. | 4 | 3 | 4 |
| PROCESOS | Implementar gestión por procesos en la organización que permita obtener de manera eficiente las certificaciones sanitarias, durante el año 2022. | 3 | 4 | 1 |
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO | Fortalecer el perfil del personal técnico y mejorar su capacidad de asesoramiento al cliente. | 4 | 4 | 2 |
| | | 12 | 12 | 11 |

| ESCALA | DESCRIPCION |
|--------|---------------------|
| 4 | ALTA RELACIÓN |
| 3 | RELACIÓN MEDIA ALTA |
| 2 | RELACIÓN MEDIA |
| 1 | RELACIÓN BAJA |

En la figura se puede observar que los objetivos planteados tienen alta relación con los ejes estratégicos misión y visión de la empresa consultora, lo que nos indica que siguen una alineación a un fin común.

Para continuar con la definición de objetivos, ahora consideramos los objetivos específicos, que prácticamente serán el camino paso a paso, de cómo llegar al cumplimiento de cada uno de los objetivos generales, y se definen así:

Figura 27

Definición de objetivos específicos para cada objetivo general

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS GENERALES | OBJETIVOS ESPECIFICOS |
|--------------------------|--|---|
| FINANCIERA | Incrementar el porcentaje de ventas un 50%, hasta el año 2023. | Implementar un plan de marketing anual que permita llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales. |
| | | Ampliar la cobertura de consultoría a otras provincias del país, hasta finales del año 2022. |
| | | Realizar una alianza estratégica con empresas de servicios afines o complementarios por año. |
| CLIENTE | Mejorar la satisfacción del cliente con el servicio obtenido, a través de retroalimentación trimestral. | Aplicar encuestas de satisfacción a clientes de la empresa consultora cada vez que se cierre un servicio. |
| | | Desarrollar un sistema de notificación personalizado del estado de cada proceso para el año 2021. |
| | | Generar una alianza financiera que permita reducir tiempos de proceso en los pagos de las tasas gubernamentales en un lapso de 3 meses. |
| PROCESOS | Implementar gestión por procesos en la organización que permita obtener de manera eficiente las certificaciones sanitarias, durante el año 2022. | Realizar el inventario de todos los procesos de la empresa consultora en un período de 3 meses. |
| | | Documentar los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa consultora durante el segundo semestre del año 2021. |
| | | Implementar los procesos en toda la organización hasta finales del año 2022. |
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO | Fortalecer el perfil del personal técnico y mejorar su capacidad de asesoramiento al cliente. | Definir las debilidades del equipo de técnicos a través de pruebas de conocimiento anuales. |
| | | Capacitar al personal en temas especializados en un lapso de 9 meses. |
| | | Realizar un plan de evaluación mensual al personal capacitado. |
| | | Desarrollar un sistema de incentivos al personal que demuestre mejor desempeño en sus funciones en un lapso de 3 meses. |

Una vez definidos los objetivos específicos, es necesario hacer un cruce con los objetivos generales y de esta manera medir la relación que tienen entre sí para garantizar que se encuentren alineados con la filosofía estratégica construida.

Figura 28

Cruce y relación de objetivos generales y específicos

| RELACIONAMIENTO DE OBJETIVOS CON LA FILOSOFIA ESTRATÉGICA | | | OBJETIVOS GENERALES | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|
| PERSPECTIVA | OBJETIVOS GENERALES | OBJETIVOS ESPECIFICOS | Incrementar el porcentaje de ventas un 50%, hasta el año 2023. | Mejorar la satisfacción del cliente con el servicio obtenido, a través de retroalimentación trimestral. | Implementar gestión por procesos en la organización que permita obtener de manera eficiente las certificaciones sanitarias, durante el año 2022. | Fortalecer el perfil del personal técnico y mejorar su capacidad de asesoramiento al cliente. |
| FINANCIERA | Incrementar el porcentaje de ventas un 50%, hasta el año 2023. | Implementar un plan de marketing anual que permita llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales. | 4 | 1 | 1 | 1 |
| | | Ampliar la cobertura de consultoría a otras provincias del país, hasta finales del año 2022. | 4 | 1 | 1 | 1 |
| | | Realizar una alianza estratégica con empresas de servicios afines o complementarios por año. | 4 | 3 | 1 | 1 |
| CLIENTE | Mejorar la satisfacción del cliente con el servicio obtenido, a través de retroalimentación trimestral. | Aplicar encuestas de satisfacción a clientes de la empresa consultora cada vez que se cierre un servicio. | 2 | 4 | 2 | 1 |
| | | Desarrollar un sistema de notificación personalizado del estado de cada proceso para el año 2021. | 2 | 4 | 4 | 1 |
| | | Generar una alianza financiera que permita reducir tiempos de proceso en los pagos de las tasas gubernamentales en un lapso de 3 meses. | 2 | 3 | 1 | 1 |
| PROCESOS | Implementar gestión por procesos en la organización que permita obtener de manera eficiente las certificaciones sanitarias, durante el año 2022. | Realizar el inventario de todos los procesos de la empresa consultora en un período de 3 meses. | 1 | 2 | 4 | 1 |
| | | Documentar los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa consultora durante el segundo semestre del año 2021. | 1 | 4 | 4 | 1 |
| | | Implementar los procesos en toda la organización hasta finales del año 2022. | 2 | 3 | 4 | 1 |
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO | Fortalecer el perfil del personal técnico y mejorar su capacidad de asesoramiento al cliente. | Definir las debilidades del equipo de técnicos a través de pruebas de conocimiento anuales. | 1 | 3 | 2 | 4 |
| | | Capacitar al personal en temas especializados en un lapso de 9 meses. | 2 | 3 | 2 | 4 |
| | | Realizar un plan de evaluación mensual al personal capacitado. | 2 | 3 | 2 | 4 |
| | | Desarrollar un sistema de incentivos al personal que demuestre mejor desempeño en sus funciones en un lapso de 3 meses. | 2 | 3 | 2 | 4 |
| | | | 29 | 37 | 30 | 25 |

En este cruce de objetivos generales y específicos bajo el marco de la filosofía corporativa que se ha ido generando, se puede observar que los objetivos tienen alta relación lo cual es bastante beneficioso ya que van integrando el sentido y la base del modelo de monitoreo y control.

A continuación, es de vital importancia asignar un indicador a cada uno de los objetivos planteados, con la finalidad de poder medirlos y obtener resultados que permitan evidenciar avances, cumplimientos y en caso de no ser así, tomar decisiones inmediatas de mejora.

Estos indicadores van en función de proponer una acción y relación directa con lo que plantea el objetivo, detallando su definición, fórmula o forma de cálculo, periodicidad, unidad de medida, fuente de información, metas, responsables y cumplimientos, como se observa en la figura que se encuentra a continuación:

Figura 29

Indicadores asignados a objetivos

| TABLA DE INDICADORES | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|------------------|--------------|-----------------------|--------|----------------------------|---------------------------|----------------------|--|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | Nombre del Indicador | Definición del Indicador | Forma o Fórmula de Cálculo | Unidad de medida | Periodicidad | Fuente de información | Meta | Responsable de la medición | Responsable de la gestión | Fuente del indicador | Cumplimiento del indicador |
| Implementar un plan de marketing anual que permita llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales. | Plan de marketing implementado | Determina el % de cumplimiento de la implementación de manera mensual. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100,0% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta |
| Ampliar la cobertura de consultoría a otras provincias del país, hasta finales del año 2022. | Cobertura de consultoría | Mide el incremento en la cantidad de puntos de atención personalizada a nivel nacional. | Total puntos nuevos - puntos existentes. | Unidad | Anual | Área de Marketing | 1 | Supervisor de Ventas | Gerencia General | Alta Dirección | Número de puntos nuevos/Meta |
| Realizar una alianza estratégica con empresas de servicios afines o complementarios por año. | Alianzas estratégicas | Cuantifica el número anual de alianzas estratégicas concretadas con empresas de servicios complementarios que permitan aumentar la cartera de clientes. | Número de alianzas firmadas | Unidad | Anual | Gerencia General | 1 | Gerencia General | Gerencia General | Alta Dirección | Número de alianzas firmadas/Meta |
| Aplicar encuestas de satisfacción a clientes de la empresa consultora cada vez que se cierra un servicio. | Satisfacción del cliente. | Mide el porcentaje de satisfacción del cliente frente al servicio ofertado de manera trimestral | Resultado de la tabulación de cuestionarios aplicados | Porcentaje | Trimestral | Área de Marketing | 100% | Comunicador Social | Supervisor de Ventas | Alta Dirección | % Satisfacción del cliente en relación a la meta |
| Desarrollar un sistema de notificación personalizado del estado de cada proceso para el año 2021. | Sistema de Notificación Personalizado | Determina el % de cumplimiento mensual de la implementación de un sistema de notificación personalizado del estado de cada solicitud de nuestros clientes. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta |
| Generar una alianza financiera que permita reducir tiempos de proceso en los pagos de las tasas gubernamentales en un lapso de 3 meses. | Cuenta Institucional | Determina el % de cumplimiento mensual de la generación de la alianza financiera que facilite el pago de servicios estatales al cliente. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Gerencia General | 100% | Gerencia General | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta |
| Realizar el inventario de todos los procesos de la empresa consultora en un periodo de 3 meses. | Inventario de procesos | Determina el % de cumplimiento mensual de la documentación de información que permita plasmar el inventario de procesos actual de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área Técnica | 100% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta |
| Documentar los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa consultora durante el segundo semestre del año 2021. | Documentación de procesos | Determina el % de cumplimiento mensual de la documentación de los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área Técnica | 100% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta |
| Implementar los procesos en toda la organización hasta finales del año 2022. | Implementación del Sistema de Gestión por procesos. | Determina el % de cumplimiento trimestral de la implementación del sistema de gestión de procesos de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Trimestral | Área Técnica | 100% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje trimestral de avance / Meta |
| Definir las debilidades del equipo de técnicos a través de pruebas de conocimiento anuales. | Debilidades del personal técnico | Determina anualmente las debilidades del personal técnico de la empresa. | Listado de debilidades obtenida de la prueba de conocimiento | Porcentaje | Anual | Área Técnica | 1 | Comunicador Social | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Listado de debilidades en relación a la meta |
| Capacitar al personal en temas especializados en un lapso de 9 meses. | Capacitaciones realizadas | Mide el % de cumplimiento de las capacitaciones impartidas al personal técnico de la empresa | (Número de capacitaciones ejecutadas/número de capacitaciones programadas)*100 | Porcentaje | Trimestral | Área de Marketing | 100% | Comunicador Social | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje de cumplimiento / Meta |
| Realizar una evaluación mensual al personal una vez que haya sido capacitado. | Resultados de evaluación al personal | Determina el % de cumplimiento de los resultados de la evaluación del personal capacitado, de manera mensual. | (Resultados obtenidos / Resultados esperados) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Resultados de evaluación / Meta |
| Desarrollar un sistema de incentivos al personal que demuestre un mejor desempeño en sus funciones en un lapso de 3 meses. | Sistema de incentivos al personal. | Determina el % de cumplimiento de la implementación del sistema, de manera mensual. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta |

Estrategias

Continuando con lo establecido en la fase II, y como se había definido en el marco teórico del proyecto, recordemos que se considerarán tres tipos de estrategias aplicables para el cumplimiento de los objetivos que se propone para la empresa consultora:

Estrategias obtenidas del análisis situacional

Las estrategias que se presentan a continuación, surgen del análisis situacional realizado en el tercer capítulo del proyecto y van encaminadas a la productividad, calidad y eficiencia de la empresa consultora, siendo estas:

- Elaborar una encuesta actualizada de satisfacción de factores críticos valorados por el cliente con respecto a la experiencia del servicio y aplicarla cada vez que se cierre un servicio, de modo que se cuente con una retroalimentación más específica y los puntos de mejora sean también más específicos y claros.
- Contratar un analista junior por horas, que pueda dar soporte en procesos simples y repetitivos, de modo que el área técnica pueda dedicarse netamente a la gestión de las certificaciones sanitarias en mayor volumen.
- Implementar un plan de comunicación que permita posicionar la marca en las principales herramientas de búsqueda y llegar así a más clientes potenciales.

Estrategias obtenidas de la matriz DOFA

La confluencia de la matriz DOFA, donde se hace un cruce las fortalezas y oportunidades para crear estrategias ofensivas; oportunidades y debilidades para crear estrategias de reorientación; amenazas y fortalezas para generar estrategias defensivas y por último las amenazas y debilidades para generar estrategias de supervivencia, presenta las siguientes estrategias:

Figura 30

Matriz DOFA

| MATRIZ DOFA | | | | | |
|--|--|--|---|------------------------------|--------------------------------------|
| OBJETIVOS: - Incrementar el porcentaje de ventas un 50%, hasta el año 2023. - Mejorar la satisfacción del cliente con el servicio obtenido, a través de retroalimentación trimestral. - Implementar gestión por procesos en la organización que permita obtener de manera eficiente las certificaciones sanitarias, durante el año 2022. - Fortalecer el perfil del personal técnico y mejorar su capacidad de asesoramiento al cliente. MISIÓN: Garantizar a nuestros clientes que sus productos obtengan la certificación sanitaria para que puedan ser comercializados bajo el cumplimiento de la normativa de regulación sanitaria vigente. VISIÓN: Para el 2026 triplicar los ingresos en los servicios de gestión de todo tipo de certificados sanitarios para productos de uso y consumo humano. | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
| | | F1 | Conocimiento integral del servicio | D1 | Captación de nuevos clientes |
| | | F2 | Trayectoria y experiencia del personal | D2 | Seguimiento de clientes potenciales |
| | | F3 | Empresa legalmente constituida | D3 | Distribución de responsabilidades |
| | | F4 | Amplia cartera de servicios | D4 | Gestión por procesos básica |
| | | F5 | Eficiencia en el proceso de gestión certificados sanitarios | D5 | Gestión por competencias no definida |
| | | F6 | Confidencialidad con el cliente | D6 | |
| | | F7 | Aseguramiento del cumplimiento de normativas | D7 | |
| | | F8 | Transparencia en la gestión del proceso | D8 | |
| | | F9 | Estabilidad laboral del personal | D9 | |
| | | F10 | Trabajo en equipo | D10 | |
| | | F11 | Liquidez | D12 | |
| OPORTUNIDADES | | ESTRATEGIAS OFENSIVAS | | ESTRATEGIAS DE REORIENTACION | |
| O1 | Regulaciones laborales | Incrementar la cartera de servicios (F1, F4, O3) | Dar seguimiento oportuno y atención personalizada a potenciales nuevos clientes (O5, D1, D2) | | |
| O2 | Regulaciones sanitarias | Expandir la oferta de servicios con precios atractivos, promociones especiales para nuevos negocios. (O4, O3, F5, F10,F11) | Captar nuevos clientes mediante la implementación de un sistema de Gestión por procesos encaminado a la certificación ISO 9001 - 2015. (D4, D1, O5) | | |
| O3 | Disposiciones por emergencia sanitaria | | | | |
| O4 | Regulaciones de comercio exterior | | | | |
| O5 | Tasa de desempleo | | | | |
| AMENAZAS | | ESTRATEGIAS DEFENSIVAS | | ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA | |
| A1 | Inflación | Crear mayor valor agregado para el cliente en el servicio otorgado (A2, F10, F5) | Crear plan de mercadeo y publicidad que permita llegar a nuevos clientes (A2, D1, D2) | | |
| A2 | Incremento de competidores | Generar campañas de marketing mostrando el trabajo transparente y de soporte técnico brindado. (F8, A3) | Generar un valor agregado en la disminución de tiempo en el proceso de certificados. (D4, A2). | | |
| A3 | Poder de negociación del cliente | | | | |
| A4 | Producto interno bruto (PIB) | | | | |

Ampliando esta información, a continuación se puntulizan las estrategias obtenidas en esta matriz.

Estrategias ofensivas

- Incrementar la cartera de servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes y posibles clientes.
- Expandir la oferta de servicios con precios atractivos, promociones especiales para nuevos negocios o sectores específicos.

Estrategias de reorientación

- Dar seguimiento oportuno y atención personalizada a potenciales nuevos clientes.
- Captar nuevos clientes mediante la implementación de un sistema de gestión por procesos encaminado a mediano plazo a la certificación ISO 9001-2015.

Estrategias defensivas

- Crear valor agregado en el servicio otorgado mediante el establecimiento de protocolos de calidad en el servicio
- Generar campañas de marketing mostrando el trabajo transparente del soporte y soluciones técnicas brindadas.

Estrategias de supervivencia

- Crear un plan de mercadeo y publicidad que permita llegar a nuevos clientes de un mercado objetivo definido.
- Generar un valor agregado en la disminución de tiempo en el proceso de obtención y gestión de certificaciones sanitarias para productos y establecimientos.

Estrategia genérica o institucional

La empresa consultora ha definido internamente y de manera previa, que la estrategia genérica con la que se desenvuelve actualmente dentro de su gestión es la estrategia institucional de diferenciación. Después de realizado este análisis, y considerando las tres estrategias genéricas o institucionales existentes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; se ratifica que la estrategia genérica que aplica para la empresa consultora por su definición y en función del cumplimiento de sus objetivos, es la estrategia de diferenciación. A continuación, se describen las estrategias desarrolladas con base en la definición de la **estrategia genérica de diferenciación**:

- Llevar a cabo un estudio de mercado para identificar de manera específica el mercado objetivo de la empresa consultora, mercados potenciales que requieran asesoría para la obtención de certificaciones sanitarias.
- Ofertar un servicio personalizado de acuerdo con el requerimiento de cada cliente.
- Asesorar en cada paso al cliente para agilizar la obtención y gestión de certificados sanitarios de manera que se pueda optimizar tiempo en el proceso.

Finalmente, en la siguiente figura se construye la relación entre los objetivos alineados ya con la filosofía estratégica anteriormente mostrada, y las estrategias determinadas, para evidenciar que se encuentran alineadas bajo el efecto cascada y que garantizan que toda la información que se está generando tiene el mismo fin común y beneficioso para la empresa consultora.

Figura 31

Matriz de objetivos vs. Estrategias

| MATRIZ OBJETIVOS VS ESTRATEGIAS | | ESTRATEGIAS CORPORATIVAS | | | ESTRATEGIAS DE ANÁLISIS DEL ENTORNO | | | | CRUCE DE ESTRATEGIAS DOFA | | | | | | |
|---------------------------------|---|--|--|---|---|--|---|---|---|--|--|---|--|--|---|
| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESPECIFICOS | Llevar a cabo un estudio de mercado para identificar de manera específica el mercado objetivo de la empresa consultora empresas en que requieran asesoría para la obtención de certificaciones sanitarias. | Ofertar un servicio personalizado de acuerdo al requerimiento de cada cliente. | Asesorar en cada paso al cliente para agilizar la obtención y gestión de certificados sanitarios de manera que se pueda optimizar tiempo en el proceso. | Elaborar una encuesta actualizada de satisfacción de factores críticos valorados por el cliente con respecto a la experiencia del servicio y aplicarla cada vez que se cierre un servicio, de modo que se cuente con una retroalimentación más específica y los puntos de mejora sean también más específicos y claros. | Contratar un analista junior por horas, que pueda dar soporte en procesos simples y repetitivos y el área técnica gestione más certificaciones sanitarias. | Implementar un plan de comunicación que permita posicionar la marca en las principales herramientas de búsqueda, y llegar así a más clientes potenciales. | Incrementar la cartera de servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes y posibles clientes. | Expandir la oferta de servicios con precios atractivos, promociones especiales para nuevas empresas o sectores específicos. | Dar seguimiento oportuno y atención personalizada a potenciales nuevos clientes. | Captar nuevos clientes mediante la implementación de un sistema de gestión por procesos encaminado a mediano plazo a la certificación ISO 9001-2015. | Crear valor agregado en el servicio otorgado mediante protocolos de calidad en el servicio. | Generar campañas de marketing mostrando el trabajo transparente y del soporte y soluciones técnicas brindadas. | Crear plan de mercado y publicidad que permita llegar a nuevos clientes de un mercado objetivo definido. | Generar un valor agregado en la disminución de tiempo en el proceso de obtención y gestión de certificaciones sanitarias para productos y establecimientos. |
| FINANCIERA | Implementar un plan de marketing anual que permita llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales. | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| | Ampliar la cobertura de consultoría a otras provincias del país, hasta finales del año 2022. | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| | Realizar una alianza estratégica con empresas de servicios afines o complementarios por año. | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| CLIENTE | Aplicar encuestas de satisfacción a clientes de la empresa consultora cada vez que se cierre un servicio. | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| | Desarrollar un sistema de notificación personalizado del estado de cada proceso para el año 2021. | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| | Generar una alianza financiera que permita reducir tiempos de proceso en los pagos de las tasas gubernamentales en un lapso de 3 meses. | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| PROCESOS | Realizar el inventario de todos los procesos de la empresa consultora en un periodo de 3 meses. | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Documentar los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa consultora durante el segundo semestre del año 2021. | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Implementar los procesos en toda la organización hasta finales del año 2022. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO | Definir las debilidades del equipo de técnicos a través de pruebas de conocimiento anuales. | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| | Capacitar al personal en temas especializados en un lapso de 9 meses. | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| | Realizar un plan de evaluación mensual al personal capacitado. | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| | Desarrollar un sistema de incentivos al personal que demuestre mejor desempeño en sus funciones en un lapso de 3 meses. | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| | | 19 | 28 | 23 | 25 | 21 | 24 | 25 | 21 | 26 | 22 | 28 | 27 | 24 | 20 |

| ESCALA | DESCRIPCION |
|--------|---------------------|
| 4 | ALTA RELACION |
| 3 | RELACION MEDIA ALTA |
| 2 | RELACION MEDIA |
| 1 | RELACION BAJA |

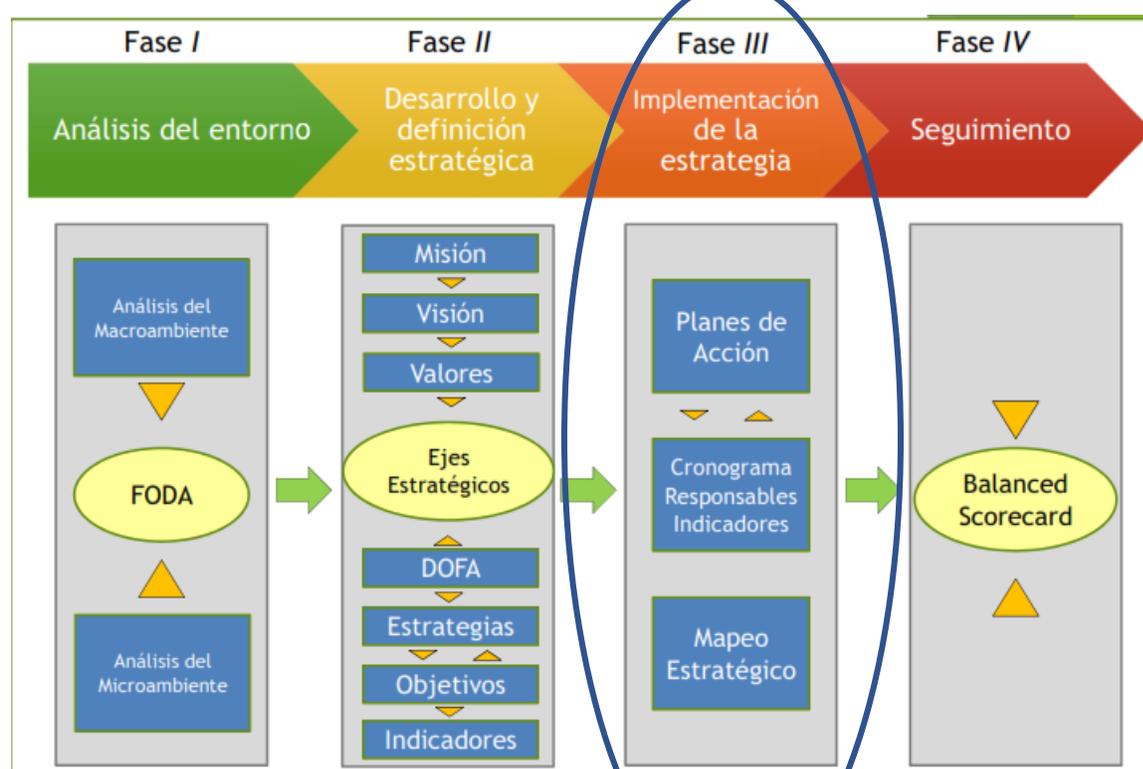
La matriz anterior, permite corroborar la alta relación entre los objetivos y las estrategias estructuradas para el modelo de seguimiento y control que se propondrá para la empresa consultora.

Plan operativo anual

En este punto del proyecto y después de contar todo el despliegue estratégico, podemos continuar con la fase III del esquema propuesto en la siguiente figura, donde se presentará el plan operativo anual y el mapa estratégico desarrollado para la empresa consultora.

Figura 32

Fase III propuesta de implementación de la estrategia



Nota: figura obtenida de (Garzón, 2019)

Para llegar al cumplimiento de los objetivos a través de las estrategias, necesitamos una planificación de respaldo, para lo cual se ha creado una consolidación de información en un plan operativo anual para la empresa consultora, mismo que refleja las actividades, plazos, presupuestos y responsables necesarios para llevar a cabo las estrategias y llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa. este plan se encuentra detallado a continuación.

Figura 33

Plan operativo anual empresa consultora

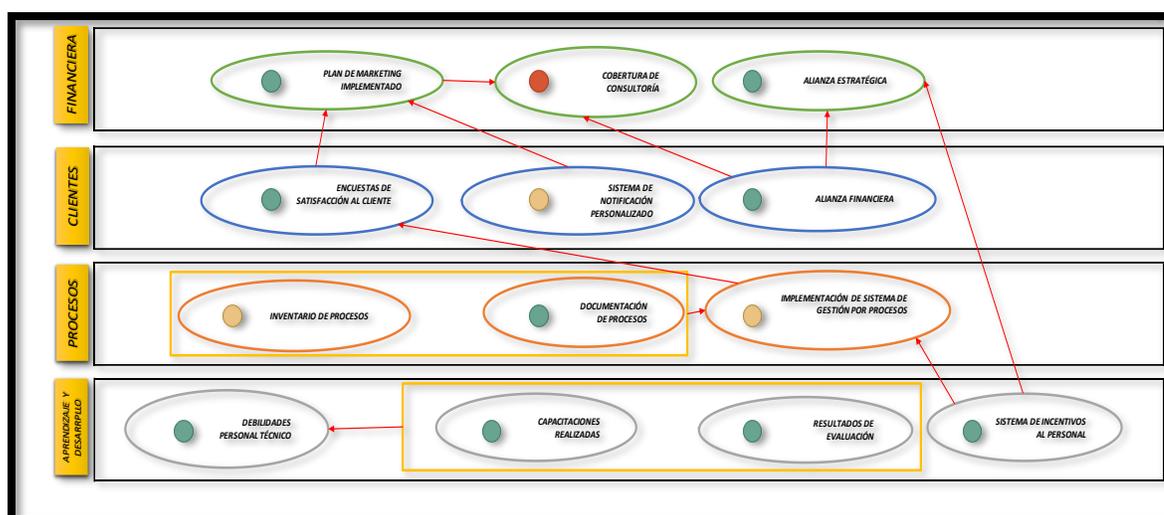
| DESCRIPCIÓN | | | SEGUIMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | VALOR TOTAL | | | | | | |
|---|---|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|--------------|-------------|-------------|
| Objetivo Específico | Actividades | Responsables | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | | 2024 | | | | 2025 | | | | | 2026 | | | | | |
| | | | 1er. Trimestre | 2do. Trimestre | 3er. Trimestre | 4to. Trimestre | 1er. Trimestre | 2do. Trimestre | 3er. Trimestre | 4to. Trimestre | 1er. Trimestre | 2do. Trimestre | 3er. Trimestre | 4to. Trimestre | 1er. Trimestre | 2do. Trimestre | 3er. Trimestre | 4to. Trimestre | 1er. Trimestre | 2do. Trimestre | 3er. Trimestre | 4to. Trimestre | | | | | | | |
| Implementar un plan de marketing anual que permita llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales. | Estudio de mercado específico. | Área de Marketing | | | \$ 600,00 | | \$ 600,00 | | | \$ 600,00 | | | \$ 600,00 | | | \$ 600,00 | | | \$ 600,00 | | | \$ 600,00 | | | \$ 600,00 | | | \$ 3.600,00 | |
| | Desarrollar propuesta única de marketing para clientes específicos. | Área de Marketing | | | | | \$ 400,00 | | | \$ 400,00 | | | \$ 400,00 | | | \$ 400,00 | | | \$ 400,00 | | | \$ 400,00 | | | \$ 400,00 | | | \$ 1.600,00 | |
| | Implementar estrategia de marketing para clientes específicos. | Área de Marketing | | | | | | \$ 120,00 | | | \$ 120,00 | | | \$ 120,00 | | | \$ 120,00 | | | \$ 120,00 | | | \$ 120,00 | | | \$ 120,00 | | | \$ 480,00 |
| Ampliar la cobertura de consultoría a otras provincias del país, hasta finales del año 2022. | Realizar un análisis de expansión geográfico y territorial. | Área de Marketing | \$ 2.500,00 | | | | | | \$ 1.500,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 4.000,00 |
| | Implementación de oficina nueva | Área de Marketing | | | \$ 1.500,00 | | | \$ 1.500,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 3.000,00 |
| | Contratación de personal. | Gerente General | | | \$ 1.000,00 | | | \$ 1.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 2.000,00 |
| Realizar una alianza estratégica con empresas de servicios afines o complementarios por año. | Definir necesidades estratégicas | Gerente General | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| | Identificar aliados potenciales. | Gerente General | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| | Firmar Alianzas Estratégicas | Gerente General | | | \$ 100,00 | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 600,00 | |
| Aplicar encuestas de satisfacción a clientes de la empresa consultora cada vez que se cierre un servicio. | Elaboración y validación de encuesta. | Área de Marketing | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| | Aplicación de encuestas a clientes | Área Técnica | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 1.200,00 | |
| | Análisis de resultados | Área Técnica | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Desarrollar un sistema de notificación personalizado del estado de cada proceso para el año 2021. | Diseño de sistema de notificación personalizado | Gerencia General / TIC | \$ 1.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 1.000,00 | |
| | Desarrollo del sistema de notificación personalizado | Gerencia General / TIC | \$ 2.500,00 | \$ 2.500,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 5.000,00 | |
| | Puesta en marcha del sistema de notificación personalizado | Gerencia General / TIC | | | | \$ 1.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 1.000,00 | |
| Generar una alianza financiera que permita reducir tiempos de proceso en los pagos de las tasas gubernamentales en un lapso de 3 meses. | Recopilación de documentación requerida | Gerencia General | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ - | |
| | Apertura de cuenta | Gerencia General | | | \$ 150,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 150,00 | |
| Realizar el inventario de todos los procesos de la empresa consultora en un periodo de 3 meses. | Inventario inicial de procesos existentes. | Área Técnica | | | \$ 500,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 500,00 | |
| | Mapa de procesos | Área Técnica | | | \$ 500,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 500,00 | |
| Documentar los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa consultora durante el segundo semestre del año 2021. | Caracterización de procesos | Área Técnica | | | \$ 2.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 2.000,00 | |
| | Levantamiento y diagramación de procesos | Área Técnica | | | \$ 2.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 2.000,00 | |
| | Elaboración manual de procesos | Área Técnica | | | \$ 2.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 2.000,00 | |
| Implementar los procesos en toda la organización hasta finales del año 2022. | Socialización del manual de procesos | Gerente General | | | | \$ - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ - | |
| | Definir responsables de cada proceso | Área Técnica | | | | \$ - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ - | |
| | Inicio de implementación de procesos | Área Técnica | | | | \$ 5.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 5.000,00 | |
| Definir las debilidades del personal técnico a través de pruebas de conocimiento anuales. | Evaluaciones generales al personal | Gerente General | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 100,00 | | | \$ 600,00 | |
| | Análisis de resultados | Gerente General | \$ - | | | \$ - | | | | \$ - | | | \$ - | | | \$ - | | | \$ - | | | \$ - | | | \$ - | | | \$ - | |
| Capacitar al personal técnico en temas especializados en un lapso de 9 meses. | Definir temario de capacitación | Gerente General | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | \$ - | |
| | Desarrollar cronograma de capacitación | Área Técnica | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | | | \$ - | \$ - | \$ - | |
| | Capacitar al personal | Área Técnica | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | | | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | | | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | | | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | | | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | | | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | | | \$ 24.000,00 | | |
| Realizar una evaluación mensual al personal una vez que haya sido capacitado. | Desarrollo de la evaluación | Gerente General | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ - | |
| | Aplicación de la evaluación al personal | Gerente General | | | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 4.200,00 | |
| | Análisis de resultados | Área Técnica | | | \$ - | | | \$ - | | | | | \$ - | | | \$ - | | | \$ - | | | \$ - | | | \$ - | | | \$ - | |
| Desarrollar un sistema de incentivos al personal que demuestre un mejor desempeño en sus funciones en un lapso de 3 meses. | Definir el sistema de incentivos laborales al personal | Gerente General | | | \$ 500,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 500,00 | |
| | Socializar el sistema de incentivos | Gerente General | | | \$ - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$ - | |
| | Aplicar el sistema de incentivos | Gerente General | | | \$ 1.000,00 | | | \$ 1.000,00 | | | | | \$ 1.000,00 | | | \$ 1.000,00 | | | \$ 1.000,00 | | | \$ 1.000,00 | | | \$ 1.000,00 | | | \$ 6.000,00 | |
| TOTAL ANUAL | | | \$ 25.850,00 | | | | \$ 16.320,00 | | | | \$ 7.320,00 | | | | \$ 7.320,00 | | | | \$ 7.320,00 | | | | \$ 70.930,00 | | | | | | |

Se ha definido actividades específicas para el cumplimiento de cada objetivo establecido que nos permitirán desarrollar las estrategias establecidas para la empresa, el costo total de la implementación de las actividades es de USD 70930,00 a ser invertidos hasta el año 2026.

Finalmente, con toda esta información documentada, se puede representar de manera general, la estrategia corporativa, a través de un mapa estratégico, donde se evidencian las perspectivas del Balanced Scorecard y los indicadores asignados a los objetivos propuestos para cada una de ellas. Lo interesante del mapa estratégico es que permite ver la interrelación y vinculación entre todas las perspectivas para el cumplimiento de la estrategia.

Figura 34

Mapa estratégico de la empresa consultora



Con este despliegue de los ejes estratégicos de la empresa consultora, la consolidación en una planificación operativa anual, y mapa estratégico; se concluye este capítulo para pasar a la propuesta del modelo de seguimiento y control basado en el Balanced Scorecard.

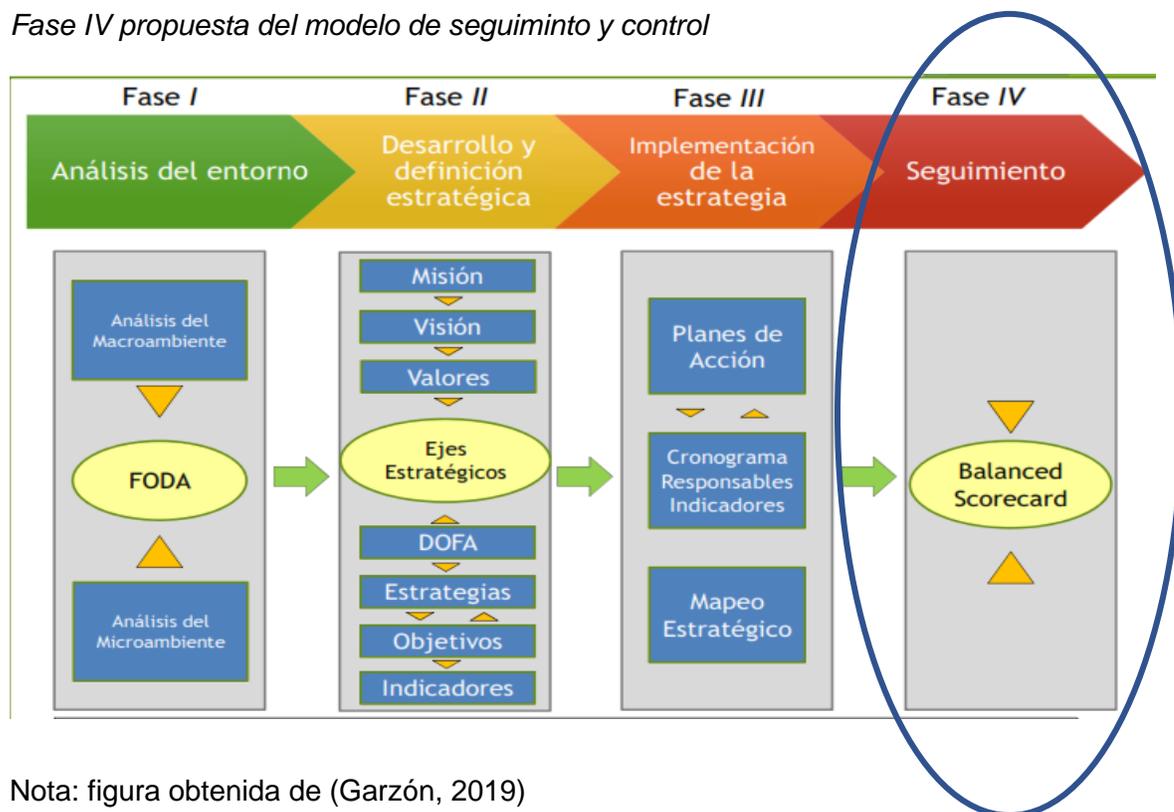
CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

En este capítulo se realizará la fase IV siendo la última del esquema propuesto, donde se detallará no exactamente a modo de seguimiento como se visualiza en la figura, si no la propuesta del modelo de seguimiento y control basado en el BSC.

Figura 35

Fase IV propuesta del modelo de seguimiento y control



Nota: figura obtenida de (Garzón, 2019)

Para esta propuesta de modelo de seguimiento y control, se explicará la procedencia de la información, el contenido, como funciona, como se accede, para que nos sirva la información, la interrelación de la misma y como debería manejarse en la empresa consultora. Este modelo se ha desarrollado y programado en Microsoft Excel y en su pantalla principal se presenta la siguiente información, como se observa en la figura 36.

Figura 36

Pantalla principal del modelo de seguimiento y control para la empresa consultora



La figura anterior, nos muestra el menú principal del modelo de seguimiento y control para la empresa consultora, el consolidado de la información correspondiente a los ejes y propuesta de implementación de la estrategia que se desarrollaron en los capítulos anteriores como son: misión y visión, valores, objetivos, estrategias (con su mapa estratégico), e indicadores.

A continuación, se irá desplegando la información que corresponda a cada punto, explicando lo concerniente a la misma, la utilidad y función dentro de la empresa consultora.

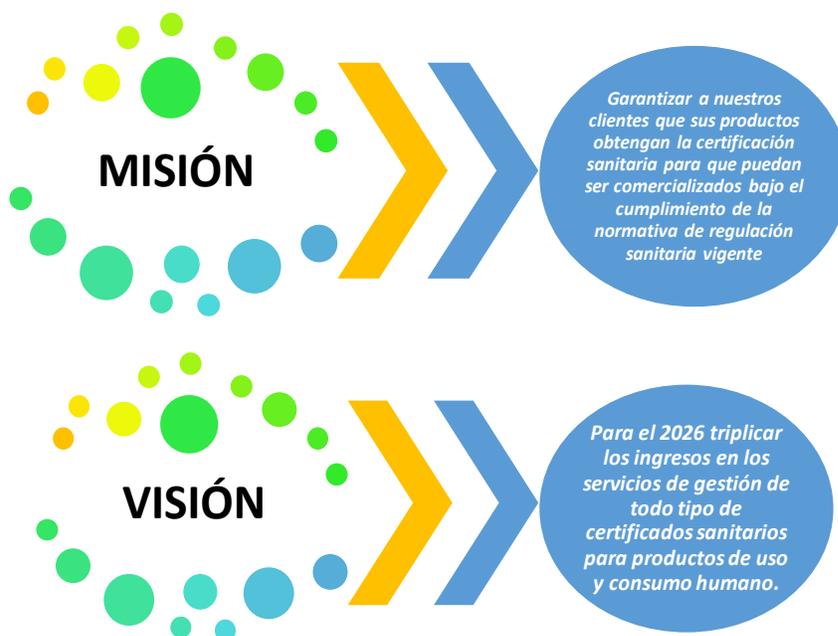
Misión y Visión

La misión y la visión son los primeros ejes estratégicos que se desarrollaron en el capítulo anterior, la misión corresponde a la actividad que realiza en la empresa día a día y la razón para la cual fue creada, por su lado la visión es el anhelo real a donde la empresa quiere llegar en un futuro determinado. Para el cumplimiento de la misión y la visión, vendrán desplegándose y alineándose el resto de los ejes estratégicos que forman parte de este modelo de seguimiento y control de la empresa consultora.

Al ingresar al botón de misión y visión, se desplegará lo que se observa en la siguiente figura, donde cualquier miembro autorizado de la empresa consultora accederá y de la misma manera, podrá regresar al menú principal con la flecha amarilla; lo importante aquí, es que todos tengan presente y sobre todo claro, cuales son la misión y visión de su empresa.

Figura 37

Misión y visión de la empresa consultora



Valores

El siguiente menú, corresponde a los valores corporativos de la empresa consultora, definiéndose como los mandamientos por llamarlo de alguna manera, que deben cumplir, aceptar y demostrar todos los miembros que pertenecen a la empresa.

Son valores definidos de acuerdo con el giro de negocio y a la calidad de gente que busca tener esta empresa, así como la imagen que buscan presentar a sus clientes y al mercado.

Al dar clic en el botón de valores, se desplegará la información de la figura que se presenta a continuación, donde se visualizarán todos los valores que representan a la empresa consultora y constituyen un eje de cumplimiento habitual para sus miembros.

Figura 38

Valores de la empresa consultora



Objetivos

Los objetivos generales se han planteado conforme las cuatro perspectivas que nos presenta el modelo del Balanced Scorecard, y para cada uno de ellos, se han trazado varios objetivos específicos. Los objetivos sin duda deben estar alineados a la filosofía estratégica anterior y seguir esa línea de concordancia.

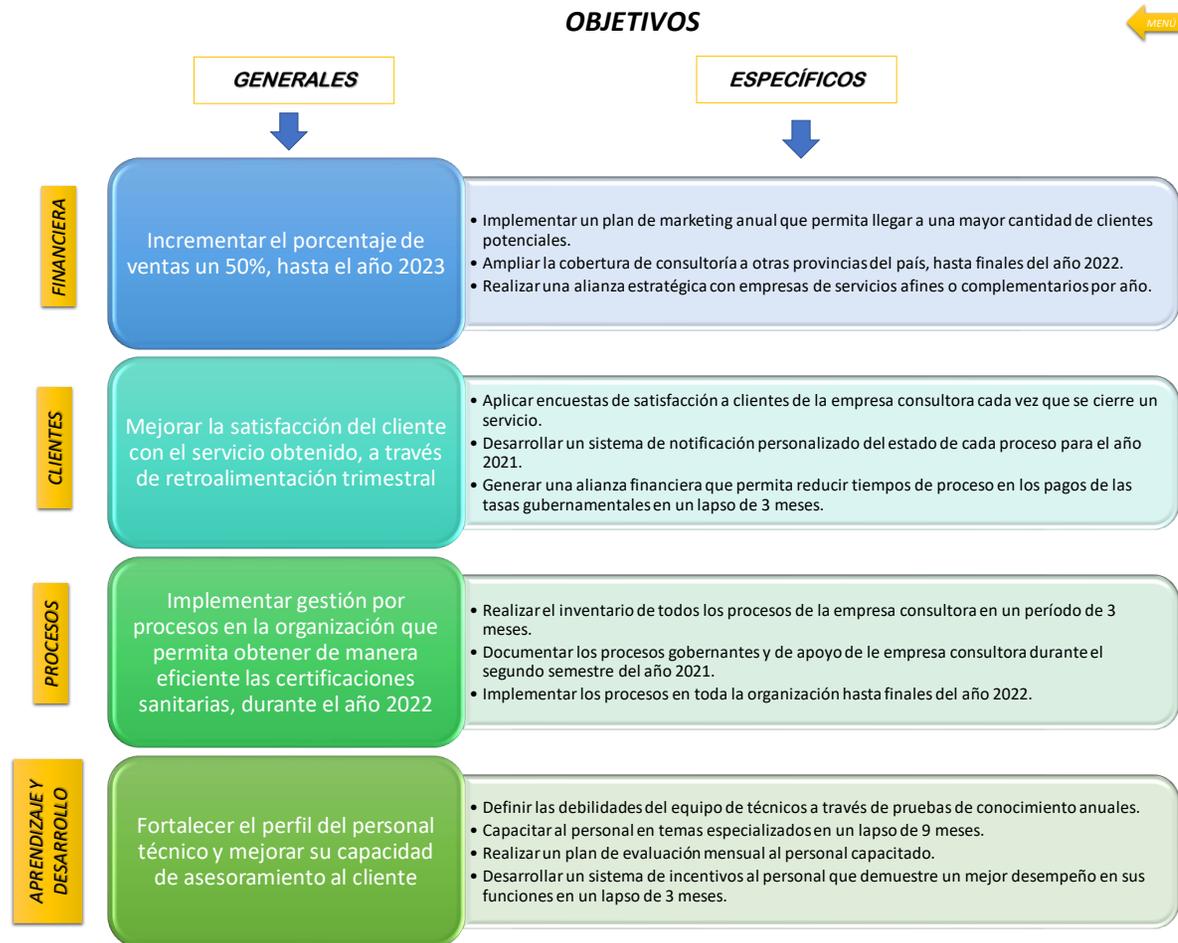
Los objetivos generales marcan el camino de lo que la empresa consultora debe hacer y los objetivos específicos son el paso a paso de este camino para lograr lo que se ha planteado.

En la siguiente figura, se visualiza el menú de los objetivos donde aparecen objetivos generales y específicos que tiene la empresa consultora acorde a las perspectivas financiera, clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo.

Con los objetivos claros para los miembros de la empresa consultora, será mucho más fácil realizar el trabajo y direccionar esfuerzos y recursos para el cumplimiento de los mismos en pro de resultados beneficiosos para la empresa.

Figura 39

Objetivos generales y específicos



Estrategias

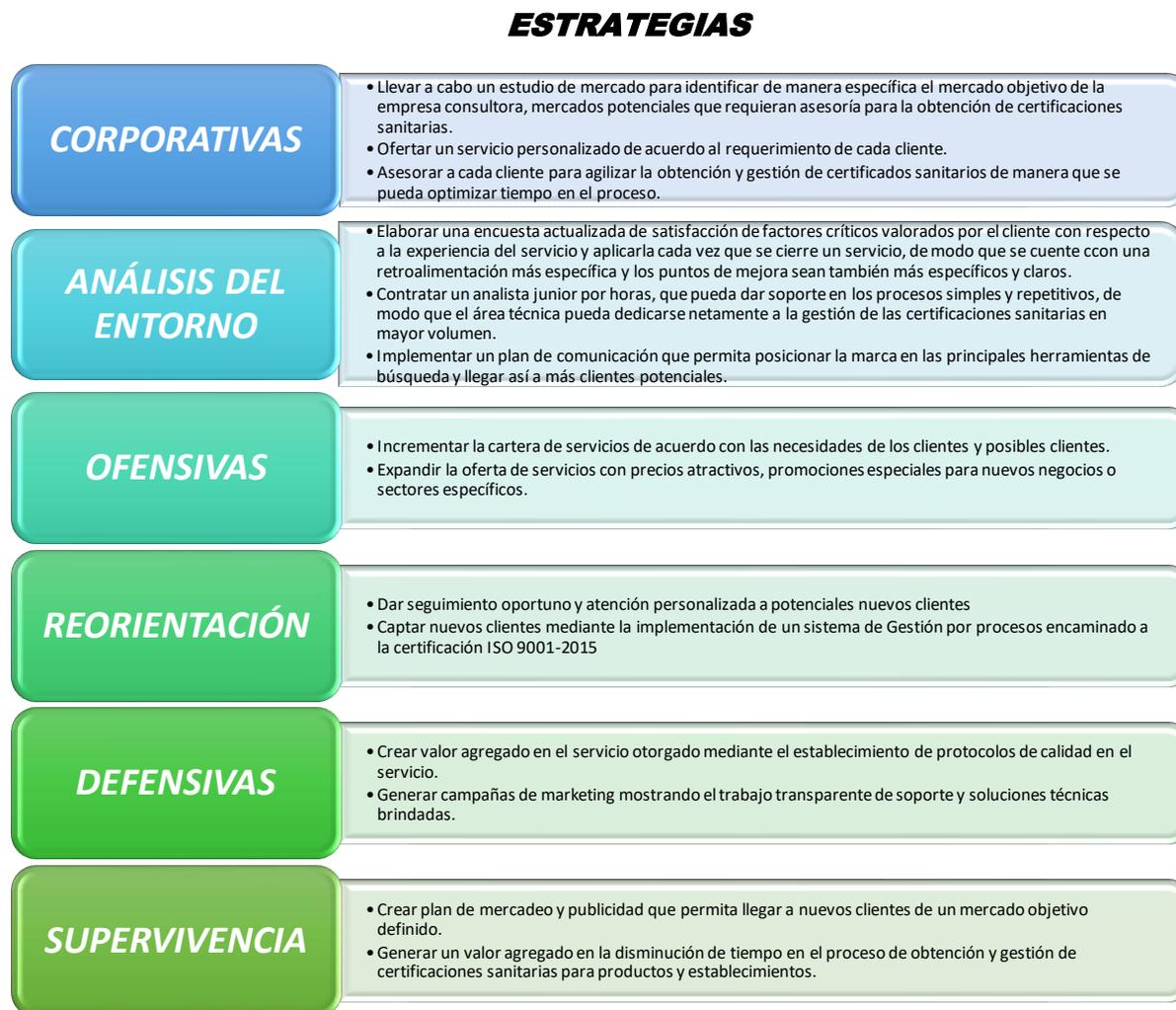
Las estrategias son el siguiente escalón del menú del modelo de seguimiento y control, donde se presentan todas las estrategias que se han definido en base a sus diferentes tipos, ya sean estrategias obtenidas del análisis del entorno, las obtenidas de la matriz DOFA y las estrategias genéricas que en este caso la empresa consultora trabaja con la estrategia de diferenciación.

Estas estrategias han sido previamente relacionadas con los objetivos, para garantizar que tengan una alta relación entre sí y de esta manera se encuentren en concordancia con la información que paso a paso se ha ido generando direccionada a un fin común.

En la figura siguiente se podrá visualizar todas las estrategias desarrolladas, esto en función de que, los encargados de manejar esta información puedan tener acceso directo a cada una de ellas y continuar con la planificación planteada para la empresa consultora.

Figura 40

Estrategias de la empresa consultora



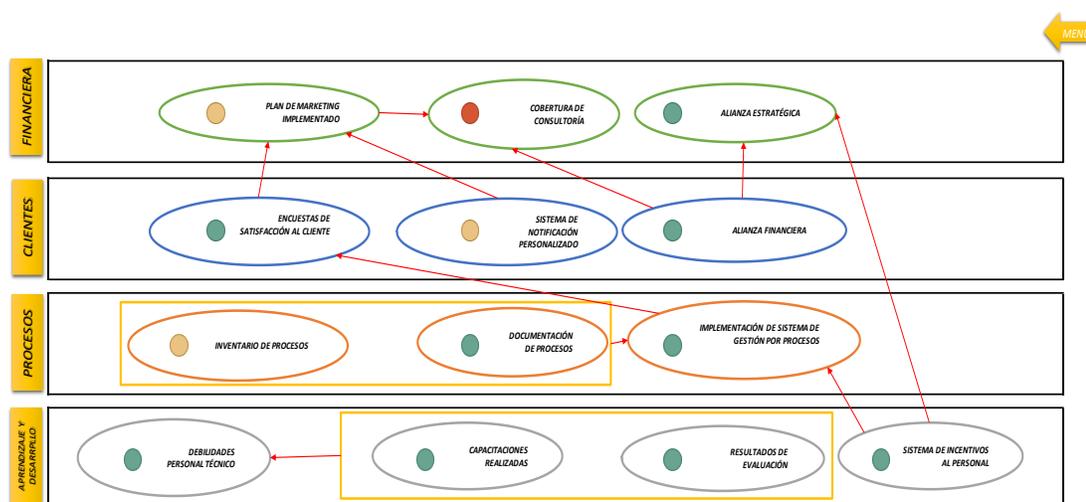
Mapa estratégico

El mapa estratégico constituye la consolidación de la estrategia organizacional, en este mapa se colocan las perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo; y, para cada una de ellas se asignan los indicadores de los objetivos que les corresponden, adicionalmente se puede visualizar la interacción de los indicadores entre perspectivas y el cumplimiento de cada uno de ellos.

En la figura que se presenta a continuación, se encuentra plasmada la opción que se despliega al dar clic en mapa estratégico en el menú, que, para evaluar el cumplimiento de indicadores dentro del modelo de seguimiento y control, ha programado una semaforización donde será de color verde, cuando el cumplimiento del indicador sea $\geq 80\%$, será de color naranja, cuando el cumplimiento del indicador sea ≤ 79 y $\geq 40\%$, y será de color rojo, cuando el cumplimiento del indicador sea $< 40\%$.

Figura 41

Mapa estratégico



Cabe aclarar que en la figura anterior se encuentran pintados los círculos de rojo porque la matriz de indicadores se encuentra con valores en cero, en este proyecto se presentará la propuesta y al momento que se vaya ejecutando, se deberá completar con los datos reales y automáticamente los valores y semaforización irán cambiando de acuerdo con lo programado.

Indicadores

El último botón del modelo de seguimiento y control es el de los indicadores, donde al dar clic, se desplegará una matriz completa de los indicadores seguido de un cronograma de acuerdo con lo planteado, de manera que se pueda colocar información referente a los valores de cumplimiento, los valores de meta y así, evaluar el cumplimiento de los indicadores con respecto a la meta, para la toma de decisiones que corresponda.

Esta matriz, está programada también con la semaforización, que es la misma que se reflejará en el mapa estratégico. Este punto es esencial en el modelo de seguimiento y control porque se basa justamente en indicadores, mismos que arrojarán alertas de cumplimiento o no, con la finalidad de propiciar acciones preventivas, correctivas o de mejora de manera inmediata respaldadas en decisiones tomadas en base a información, hechos y datos reales.

Figura 42

Valores de los indicadores mensuales

| TABLA DE INDICADORES MENSUALES | | | | | | | | | | | | CALCULO DEL INDICADOR | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|--|--|------------------|--------------|-----------------------|---------|----------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | Nombre del Indicador | Definición del Indicador | Forma o Fórmula de Cálculo | Unidad de medida | Periodicidad | Fuente de información | Meta | Responsable de la medición | Responsable de la gestión | Fuente del indicador | Cumplimiento del indicador % | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | |
| Implementar un plan de marketing anual que permita llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales. | Plan de marketing implementado | Determinar el cumplimiento de la implementación de manera mensual. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100,0% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | | | | | | | 80 | 39 | 82 | 95 | 90 | |
| Desarrollar un sistema de notificación personalizado del estado de cada proceso para el año 2021. | Sistema de Notificación Personalizado | Determina el % de cumplimiento mensual de la implementación de un sistema de notificación personalizado del estado de cada solicitud de nuestros clientes. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100,0% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | 75 | 95 | 70 | 39 | 92 | 45 | 40 | 60 | 80 | 90 | 39 | 100 | |
| Generar una alianza financiera que permita reducir tiempos de proceso en los pagos de las tasas gubernamentales en un lapso de 3 meses. | Cuenta Institucional | Determina el % de cumplimiento mensual de la generación de la alianza financiera que facilite el pago de servicios estatales al cliente. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Gerencia General | 100% | Gerencia General | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | | | | | | | | | 90 | 95 | 100 | |
| Realizar el inventario de todos los procesos de la empresa consultora en un periodo de 3 meses. | Inventario de procesos | Determina el % de cumplimiento mensual de la documentación de información que permita plasmar el inventario de procesos actual de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área Técnica | 100% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | 95 | 70 | 100 | | | | | | | | | |
| Documentar los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa consultora durante el segundo semestre del año 2021. | Documentación de procesos | Determina el % de cumplimiento mensual de la documentación de los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área Técnica | 100,00% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | | | | | | 100 | 92 | 60 | 100 | 92 | 80 | |
| Realizar una evaluación mensual al personal una vez que haya sido capacitado. | Resultados de evaluación al personal | Determina el % de cumplimiento de los resultados de la evaluación del personal capacitado, de manera mensual | (Resultados obtenidos / Resultados esperados) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100,0% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Resultados de evaluación / Meta | | | | | | | | | | 82 | 95 | 90 | |
| Desarrollar un sistema de incentivos al personal que demuestre un mejor desempeño en sus funciones en un lapso de 3 meses. | Sistema de incentivos al personal. | Determina el % de cumplimiento de la implementación del sistema, de manera mensual. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100,0% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | | | | | | | | | 82 | 95 | 90 | |

En esta primera figura, se despliegan los indicadores mensuales junto con el cronograma para el valor del indicador por mes, es decir, de acuerdo con lo programado, se deberá colocar el valor de cumplimiento mensual de la actividad planificada. Este será el primer valor para el cálculo del cumplimiento con respecto a la meta.

Figura 43

Meta de los indicadores mensuales

| TABLA DE INDICADORES MENSUALES | | | | | | | | | | | | META | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|--|--|------------------|--------------|-----------------------|---------|----------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | Nombre del Indicador | Definición del Indicador | Forma o Fórmula de Cálculo | Unidad de medida | Periodicidad | Fuente de información | Meta | Responsable de la medición | Responsable de la gestión | Fuente del indicador | Cumplimiento del indicador % | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | |
| Implementar un plan de marketing anual que permita llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales. | Plan de marketing implementado | Determinar el cumplimiento de la implementación de manera mensual. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100,0% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | | | | | | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| Desarrollar un sistema de notificación personalizado del estado de cada proceso para el año 2021. | Sistema de Notificación Personalizado | Determina el % de cumplimiento mensual de la implementación de un sistema de notificación personalizado del estado de cada solicitud de nuestros clientes. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100,0% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Generar una alianza financiera que permita reducir tiempos de proceso en los pagos de las tasas gubernamentales en un lapso de 3 meses. | Cuenta Institucional | Determina el % de cumplimiento mensual de la generación de la alianza financiera que facilite el pago de servicios estatales al cliente. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Gerencia General | 100% | Gerencia General | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | | | | | | | | | 100 | 100 | 100 | |
| Realizar el inventario de todos los procesos de la empresa consultora en un periodo de 3 meses. | Inventario de procesos | Determina el % de cumplimiento mensual de la documentación de información que permita plasmar el inventario de procesos actual de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área Técnica | 100% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | 100 | 100 | 100 | | | | | | | | | |
| Documentar los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa consultora durante el segundo semestre del año 2021. | Documentación de procesos | Determina el % de cumplimiento mensual de la documentación de los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área Técnica | 100,00% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | | | | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Realizar una evaluación mensual al personal una vez que haya sido capacitado. | Resultados de evaluación al personal | Determina el % de cumplimiento de los resultados de la evaluación del personal capacitado, de manera mensual | (Resultados obtenidos / Resultados esperados) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100,0% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Resultados de evaluación / Meta | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Desarrollar un sistema de incentivos al personal que demuestre un mejor desempeño en sus funciones en un lapso de 3 meses. | Sistema de incentivos al personal. | Determina el % de cumplimiento de la implementación del sistema, de manera mensual. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Mensual | Área de Marketing | 100,0% | Comunicador Social | Gerencia General | Alta Dirección | Porcentaje mensual de avance / Meta | | | | | | | | | | 100 | 100 | 100 | |

En esta última figura correspondiente al cumplimiento de los valores de los indicadores mensuales con respecto a la meta, se pintará de manera automática de color rojo cuando el indicador no está cumpliendo con la meta, naranja cuando se encuentre en el rango aceptable de cumplimiento, y verde cuando se está cumpliendo con la meta; se visualizará también el cumplimiento acumulado durante los meses de la actividad planificada. Al momento en la figura, todos los indicadores están en rojo porque no se ha colocado todavía valores, se lo hará internamente cuando la empresa consultora aplique el sistema propuesto.

Figura 45

Valores de los indicadores trimestrales

| TABLA DE INDICADORES TRIMESTRALES | | | | | | | | | | | | CALCULO DEL INDICADOR | | | |
|---|--|--|--|------------------|--------------|-----------------------|------|----------------------------|---------------------------|----------------------|--|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | Nombre del Indicador | Definición del Indicador | Forma o Fórmula de Cálculo | Unidad de medida | Periodicidad | Fuente de información | Meta | Responsable de la medición | Responsable de la gestión | Fuente del indicador | Cumplimiento del indicador % | ENE - MAR | ABR - JUN | JUL - SEP | OCT - DIC |
| Aplicar encuestas de satisfacción a clientes de la empresa consultora cada vez que se cierre un servicio. | Satisfacción al cliente. | Mide el porcentaje de satisfacción del cliente frente al servicio ofertado de manera trimestral | Resultado de la tabulación de cuestionarios aplicados | Porcentaje | Trimestral | Área de Marketing | 100 | Comunicador Social | Supervisor de Ventas | Alta Dirección | % Satisfacción del cliente en relación a la meta | 79 | 80 | 74 | 89 |
| Implementar los procesos en toda la organización hasta finales del año 2022. | Implementación de Sistema de Gestión por procesos. | Determina el % de cumplimiento trimestral de la implementación del sistema de gestión de procesos de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Trimestral | Área Técnica | 100% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje trimestral de avance / Meta | 80 | 80,00 | | |
| Capacitar al personal técnico en temas especializados en un lapso de 9 meses. | Capacitaciones realizadas | Mide el % de cumplimiento de las capacitaciones impartidas al personal técnico de la empresa | (Número de capacitaciones ejecutadas/número de capacitaciones programadas)*100 | Porcentaje | Trimestral | Área de Marketing | 100 | Comunicador Social | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje de cumplimiento / Meta | | 90,00 | 93,75 | 89 |

Adicionalmente en el sistema, se encuentran también los indicadores trimestrales, con su respectiva matriz de tiempo, donde se deberá colocar los valores, según el cumplimiento de las actividades en el tiempo bajo la planificación establecida.

Figura 46

Meta de los indicadores trimestrales

| TABLA DE INDICADORES TRIMESTRALES | | | | | | | | | | | | META | | | |
|---|--|--|--|------------------|--------------|-----------------------|------|----------------------------|---------------------------|----------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | Nombre del Indicador | Definición del Indicador | Forma o Fórmula de Cálculo | Unidad de medida | Periodicidad | Fuente de información | Meta | Responsable de la medición | Responsable de la gestión | Fuente del indicador | Cumplimiento del indicador % | ENE - MAR | ABR - JUN | JUL - SEP | OCT - DIC |
| Aplicar encuestas de satisfacción a clientes de la empresa consultora cada vez que se cierre un servicio. | Satisfacción al cliente. | Mide el porcentaje de satisfacción del cliente frente al servicio ofertado de manera trimestral | Resultado de la tabulación de cuestionarios aplicados | Porcentaje | Trimestral | Área de Marketing | 100 | Comunicador Social | Supervisor de Ventas | Alta Dirección | % Satisfacción del cliente en relación a la meta | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Implementar los procesos en toda la organización hasta finales del año 2022. | Implementación de Sistema de Gestión por procesos. | Determina el % de cumplimiento trimestral de la implementación del sistema de gestión de procesos de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Trimestral | Área Técnica | 100% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje trimestral de avance / Meta | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Capacitar al personal técnico en temas especializados en un lapso de 9 meses. | Capacitaciones realizadas | Mide el % de cumplimiento de las capacitaciones impartidas al personal técnico de la empresa | (Número de capacitaciones ejecutadas/número de capacitaciones programadas)*100 | Porcentaje | Trimestral | Área de Marketing | 100 | Comunicador Social | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje de cumplimiento / Meta | | 100 | 100 | 100 |

En esta figura, se encuentran los indicadores anuales frente a la meta, detallándose siempre el valor más alto.

Este valor de la meta nos permitirá realizar el cálculo del cumplimiento junto con los valores obtenidos de cada indicador de acuerdo a lo planificado.

Figura 47

Cumplimiento de los indicadores trimestrales

| TABLA DE INDICADORES TRIMESTRALES | | | | | | | | | | | | CUMPLIMIENTO | | | | CUMP ACUM |
|---|--|--|--|------------------|--------------|-----------------------|------|----------------------------|---------------------------|----------------------|--|--------------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | Nombre del Indicador | Definición del Indicador | Forma o Fórmula de Cálculo | Unidad de medida | Periodicidad | Fuente de información | Meta | Responsable de la medición | Responsable de la gestión | Fuente del indicador | Cumplimiento del indicador % | ENE - MAR | ABR - JUN | JUL - SEP | OCT - DIC | |
| Aplicar encuestas de satisfacción a clientes de la empresa consultora cada vez que se cierre un servicio. | Satisfacción al cliente. | Mide el porcentaje de satisfacción del cliente frente al servicio ofertado de manera trimestral | Resultado de la tabulación de cuestionarios aplicados | Porcentaje | Trimestral | Área de Marketing | 100 | Comunicador Social | Supervisor de Ventas | Alta Dirección | % Satisfacción del cliente en relación a la meta | | | | | 80,50 |
| Implementar los procesos en toda la organización hasta finales del año 2022. | Implementación de Sistema de Gestión por procesos. | Determina el % de cumplimiento trimestral de la implementación del sistema de gestión de procesos de la empresa. | (Actividades realizadas/Actividades programadas) * 100 | Porcentaje | Trimestral | Área Técnica | 100% | Técnico Especialista | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje trimestral de avance / Meta | | | | | 80,00 |
| Capacitar al personal técnico en temas especializados en un lapso de 9 meses. | Capacitaciones realizadas | Mide el % de cumplimiento de las capacitaciones impartidas al personal técnico de la empresa | (Número de capacitaciones ejecutadas/número de capacitaciones programadas)*100 | Porcentaje | Trimestral | Área de Marketing | 100 | Comunicador Social | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Porcentaje de cumplimiento / Meta | | | | | 91,88 |

Con los valores de las figuras anteriores, se podrá calcular y colocar en el sistema el porcentaje de cumplimiento de los indicadores con respecto a la meta, y con la semaforización programada, se pintarán en verde, naranja y rojo respectivamente, al momento que comience a ejecutarse el modelo de seguimiento y control en la empresa consultora.

Figura 48

Valores de los indicadores anuales

| TABLA DE INDICADORES ANUALES | | | | | | | | | | | | CALCULO DEL INDICADOR | | | | | |
|--|------------------------------|---|--|------------------|--------------|-----------------------|------|----------------------------|---------------------------|----------------------|--|-----------------------|------|------|------|------|------|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | Nombre del Indicador | Definición del Indicador | Forma o Fórmula de Cálculo | Unidad de medida | Periodicidad | Fuente de información | Meta | Responsable de la medición | Responsable de la gestión | Fuente del indicador | Cumplimiento del indicador % | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Ampliar la cobertura de consultoría a otras provincias del país, hasta finales del año 2022. | Cobertura de consultoría | Mide el incremento en la cantidad de puntos de atención personalizada a nivel nacional. | Puntos nuevos - Puntos existentes. | Unidad | Anual | Área de Marketing | 1 | Supervisor de Ventas | Gerencia General | Alta Dirección | Número de puntos nuevos/Meta | 0 | 1 | 0 | 0 | | |
| Realizar una alianza estratégica con empresas de servicios afines o complementarios por año. | Alianzas estratégicas | Cuantifica el número anual de alianzas estratégicas concretadas con empresas de servicios complementarios que permitan aumentar la cartera de clientes. | Número de alianzas firmadas | Unidad | Anual | Gerencia General | 1 | Gerencia General | Gerencia General | Alta Dirección | Número de alianzas firmadas/Meta | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Definir las debilidades del personal técnico a través de pruebas de conocimiento anuales. | Debilidades personal técnico | Detemina anualmente las debilidades del personal técnico de la empresa. | Listado de debilidades obtenida de la prueba de conocimiento | Porcentaje | Anual | Área Técnica | 1 | Comunicador Social | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Listado de debilidades en relación a la meta | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Los últimos indicadores del sistema son los indicadores anuales, en esta figura se encuentran junto con el cronograma detallando los años desde el 2021 y el 2026 para el seguimiento programado, donde deberán colocarse los valores de cada indicador de acuerdo con los resultados de lo ejecutado según la planificación.

Figura 49

Meta de los indicadores anuales

| TABLA DE INDICADORES ANUALES | | | | | | | | | | | | META | | | | | |
|--|------------------------------|---|--|------------------|--------------|-----------------------|------|----------------------------|---------------------------|----------------------|--|------|------|------|------|------|------|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | Nombre del Indicador | Definición del Indicador | Forma o Fórmula de Cálculo | Unidad de medida | Periodicidad | Fuente de información | Meta | Responsable de la medición | Responsable de la gestión | Fuente del indicador | Cumplimiento del indicador % | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Ampliar la cobertura de consultoría a otras provincias del país, hasta finales del año 2022. | Cobertura de consultoría | Mide el incremento en la cantidad de puntos de atención personalizada a nivel nacional. | Puntos nuevos - Puntos existentes. | Unidad | Anual | Área de Marketing | 1 | Supervisor de Ventas | Gerencia General | Alta Dirección | Número de puntos nuevos/Meta | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| Realizar una alianza estratégica con empresas de servicios afines o complementarios por año. | Alianzas estratégicas | Cuantifica el número anual de alianzas estratégicas concretadas con empresas de servicios complementarios que permitan aumentar la cartera de clientes. | Número de alianzas firmadas | Unidad | Anual | Gerencia General | 1 | Gerencia General | Gerencia General | Alta Dirección | Número de alianzas firmadas/Meta | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Definir las debilidades del personal técnico a través de pruebas de conocimiento anuales. | Debilidades personal técnico | Detemina anualmente las debilidades del personal técnico de la empresa. | Listado de debilidades obtenida de la prueba de conocimiento | Porcentaje | Anual | Área Técnica | 1 | Comunicador Social | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Listado de debilidades en relación a la meta | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

La meta para estos indicadores anuales es numérica, y corresponde a ampliar una (1) sucursal por año y realizar una (1) alianza estratégica por año; mientras que, para las debilidades de los técnicos, la meta deseada siempre será máximo 1, buscando que todas sus necesidades de capacitación y desempeño estén cubiertas.

Figura 50

Cumplimiento de los indicadores anuales

| TABLA DE INDICADORES ANUALES | | | | | | | | | | | | CUMPLIMIENTO | | | | | | CUMP ACUM |
|--|------------------------------|---|--|------------------|--------------|-----------------------|------|----------------------------|---------------------------|----------------------|--|--------------|------|------|------|------|------|--------------|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | Nombre del Indicador | Definición del Indicador | Forma o Fórmula de Cálculo | Unidad de medida | Periodicidad | Fuente de información | Meta | Responsable de la medición | Responsable de la gestión | Fuente del indicador | Cumplimiento del indicador % | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
| Ampliar la cobertura de consultoría a otras provincias del país, hasta finales del año 2022. | Cobertura de consultoría | Mide el incremento en la cantidad de puntos de atención personalizada a nivel nacional. | Puntos nuevos - Puntos existentes. | Unidad | Anual | Área de Marketing | 1 | Supervisor de Ventas | Gerencia General | Alta Dirección | Número de puntos nuevos/Meta | | | | | | | 25,00 |
| Realizar una alianza estratégica con empresas de servicios afines o complementarios por año. | Alianzas estratégicas | Cuantifica el número anual de alianzas estratégicas concretadas con empresas de servicios complementarios que permitan aumentar la cartera de clientes. | Número de alianzas firmadas | Unidad | Anual | Gerencia General | 1 | Gerencia General | Gerencia General | Alta Dirección | Número de alianzas firmadas/Meta | | | | | | | 100,00 |
| Definir las debilidades del personal técnico a través de pruebas de conocimiento anuales. | Debilidades personal técnico | Detemina anualmente las debilidades del personal técnico de la empresa. | Listado de debilidades obtenida de la prueba de conocimiento | Porcentaje | Anual | Área Técnica | 1 | Comunicador Social | Supervisor Técnico | Alta Dirección | Listado de debilidades en relación a la meta | | | | | | | 100,00 |

De la misma manera que en los indicadores de periodicidad mensual y trimestral, en los indicadores que se han programado de manera anual, se medirá el cumplimiento de los valores obtenidos anualmente respecto a la meta, y se irán pintando del color correspondiente de acuerdo con la semaforización programada

Con lo anteriormente presentado, se ha concluido con la propuesta del modelo de seguimiento y control basado en el Balanced Scorecard para la empresa consultora, toda la información que se encuentra compilada aquí, es esencial para la planificación, ejecución, seguimiento y control de todo lo desarrollado y propuesto en los capítulos anteriores.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El análisis del microentorno es fundamental para conocer los factores que afectan directa o indirectamente en el desenvolvimiento interno de la empresa consultora ya sea de manera positiva o negativa, los resultados de este análisis permiten la definición de fortalezas y debilidades.
- El análisis del macroentorno es primordial para conocer los elementos que influyen directa o indirectamente en la empresa consultora ya sea de manera positiva o negativa, los resultados de este análisis permiten la definición de amenazas y oportunidades.
- Al estar relacionados positivamente y direccionados hacia un fin beneficioso para la empresa consultora, se ha logrado desplegar de manera satisfactoria los ejes estratégicos de la organización, plan operativo anual y mapa estratégico planteados en la metodología.
- La misión, visión y valores constituyen la filosofía estratégica de la empresa consultora y son sin discusión la base de alineación para el desarrollo del resto de ejes estratégicos.
- Los ejes estratégicos alineados de manera correcta en efecto cascada: misión y visión, objetivos, estrategias e indicadores; garantizan que toda esta información tenga alta relación, concordancia entre sí y esté enfocada a un objetivo común.
- Los objetivos se han desarrollado en función de la misión y la visión de la empresa consultora, bajo el marco de las perspectivas del Balanced Scorecard:

financiera, clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo; lo cual aterriza de manera específica en lo que se quiere lograr en la organización.

- La empresa consultora maneja la estrategia genérica de diferenciación, porque su intención siempre ha sido ser únicos en el servicio integral de gestión de certificaciones sanitarias que ofrecen a sus clientes.
- Un indicador ha sido asignado a cada objetivo para garantizar el seguimiento, control y evaluación periódica; en virtud de la toma de decisiones oportunas para una mejora continua dentro de la organización.
- Finalmente se propuso el modelo de seguimiento y control basado en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, donde se ha sintetizado toda la información documentada en el desarrollo de este proyecto y centrado su importancia en los indicadores y sus resultados con respecto a las metas establecidas para cada uno de ellos; buscando un constante seguimiento que garantice la mejora continua en la empresa consultora.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa consultora, continuar aplicando la metodología de análisis planteada en este proyecto al momento de actualizar la información que crea pertinente.
- La empresa consultora debería actualizar su análisis del entorno al menos tres veces por año, para considerar los cambios tanto en factores internos como en externos que puedan influir directamente en el desenvolvimiento del negocio, y así, poder tomar decisiones acertadas para garantizar su continuidad y crecimiento en el mercado.

- Al momento de actualización de la información dentro de la empresa consultora, se recomienda utilizar las matrices de relación de misión y visión, objetivos generales con específicos, objetivos y estrategias para asegurarse que se encuentran alineados hacia un mismo fin.
- Se recomienda a la empresa consultora desarrollar e identificar las estrategias derivadas del análisis del entorno, la estrategia genérica o corporativa y las derivadas de la matriz DOFA, para abarcar todos los frentes del mercado.
- La empresa consultora debe considerar que el despliegue de los ejes estratégicos puede y debe actualizarse cada cierto período de tiempo a excepción de la misión, ya es la razón por la cual la empresa fue creada y no puede cambiar.
- En tema de indicadores, se recomienda a la empresa consultora considerar que, cuando un indicador se encuentra siempre en cumplimiento por un largo período de tiempo, es necesario ajustar la meta con una exigencia mayor para garantizar siempre una mejora continua.
- Tomando en cuenta que el Balanced Scorecard fue la base del modelo presentado, la empresa consultora debería considerar la implementación y ejecución del modelo de seguimiento y control propuesto para dar continuidad al proyecto y llegar a cumplir con los objetivos de la organización.

Bibliografía

- Alaña, T., & Solórzano, S. (2015). *Planeación estratégica*. Machala: UTMACH.
- Baena, E., Montoya, O., & Sánchez, J. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 61-66.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.

- Castro, P. (31 de marzo de 2016). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul
- Cheesman, S. (05 de 2010). *Universidad de San Carlos de Guatemala*. Obtenido de Conceptos básicos en Investigación: <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc.Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Gaw Hill.
- Christensen, C., Roth, E., & Anthoy, S. (2008). *El futuro de la innovación*. Río de Janeiro: Elsevier.
- COE Nacional. (21 de 12 de 2020). *Servicio nacional de gestión de riesgos y emergencias*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/Resoluciones-22-18h11.pdf>
- COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION. (20 de mayo de 2014). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPANIAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Comisión de legislación y codificación. (20 de mayo de 2014). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPANIAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Comisión de legislación y codificación. (22 de 06 de 2020). *Derecho Ecuador*. Obtenido de Código de trabajo: <https://derechoecuador.com/codigo-de-trabajo>
- Control Sanitario. (2019). *Agencia de regulación sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/servicios/>
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Ciudad del Carmen: Universidad Autónoma del Carmen.
- Daft, R., & Steers, R. (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y los grupos humanos*. México: Limusa.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Dirección agencia de regulación. (23 de 06 de 2020). *Control sanitario*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/Resoluci%C3%B3n-ARCSA-DE-015-2020-LDCL-NORMATIVA-T%C3%89CNICA-SANITARIA-PARA-LA->

NOTIFICACION-SANITARIA-OBLIGATORIA-DE-PRODUCTOS-COSMETICOS-ANTIBACTERIALES-QUE-CONTENGAN-ALC

- Dirección ejecutiva de la agencia nacional de regulación, c. y. (12 de 01 de 2017). *Control Sanitari*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/RESOLUCION-ARCSA_DE_026_2016_YMIH_Normativa-Tecnica-Sanitaria-para-el-Registro-Sanitario-y-Control-de-Dispositivos-Medicos-de-uso-humano-y-de-los-establecimientos-en-d
- Drucker, P. (1984). *Introducción a la administración*. São Paulo: Pioneira.
- Ecuador, B. C. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie202012.pdf>
- Elliott, R. (1992). The third wave breaks on the shores of accounting. En R. Elliott, *The third wave breaks on the shores of accounting* (págs. 61-85). Accounting Horizons.
- Francés, A. (2006). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: IESA.
- Franyutti, M. (2006). *Metología de la investigación: Un nuevo enfoque*. Hidalgo: Lases.
- Freeman, R. (1995). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- García, J. (2013). *Pensamiento estratégico y planificación estratégica: desafío futuro hacia la responsabilidad social organizacional*. Caracas: Astrodat.
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 16.
- Garzón, A. (2019). Competitividad y estrategia empresarial. *Competitividad y estrategia empresarial*, (pág. 27). Quito.
- González, J., Ortiz, R., Salazar, F., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 1-16. Obtenido de Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Heredia, J. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume.
- INEC. (04 de 2020). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2018/2018_ENESEM_Principales_Resultados.pdf
- Inec, E. (09 de 2020). *Ecuador Cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/202009_Mercado_Laboral.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1998). *Estrategia en acción: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ministerio de Salud Pública. (14 de 03 de 2014). *Control Sanitario*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/A.M.-4712_REGLAMENTO-SUSTITUTIVO-PARA-OTORGAR-PERMISOS-DE-FUNCIONAMIENTO-A-LOS-ESTABLECIMIENTOS-SUJETOS-A-VIGILANCIA-Y-CONTROL-SANITARIO.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (01 de 02 de 2016). *Control Sanitario*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/ARCSA-DE-067-2015-GGG_NORMATIVA-T%C3%89CNICA-SANITARIA-PARA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf
- Municipio de Quito. (s.f.). *Portal único de trámites ciudadanos*. Obtenido de <https://www.gob.ec/gadmq/tramites/licencia-metropolitana-unica-ejercicio-actividades-economicas-luae#:~:text=Requisitos%20Obligatorios%3A&text=Previo%20a%20la%20solicitud%20de,registro%20del%20impuesto%20de%20Patente.&text=Formulario%20de%20Solicitud%20L>
- Pleno del comité de comercio exterior. (23 de 03 de 2020). *Servicio nacional de aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/Resolucioon-COMEX-004-2020.pdf>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía editorial S.A. De C.V.
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Restrepo, L., Estrada, S., & Ballesteros, P. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia Et Technica*, 90-95. Obtenido de Planeación estratégica logística para un holding empresarial.
- Rodriguez, M. (1996). *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales*. Buenos Aires: Sapyta - PSA - IICA.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Yunda, J. (21 de 01 de 2021). *Quito informa*. Obtenido de Resolución No. A 004-2021: <http://www.quitoinforma.gob.ec/2021/01/21/coe-metropolitano-emitio-nuevas-medidas-de-bioseguridad-en-quito/>

Anexos