



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMIA AGRÍCOLA

CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN
UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA
EMPRESA IMPORTADORA FAXMIR S.A.**

RENATA PAMELA TRIANA CAMPOVERDE

GUAYAQUIL, ECUADOR

2022

**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

CERTIFICACIÓN

El suscrito, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de director **CERTIFICO QUE:** he revisado el trabajo de titulación, denominado: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA EMPRESA IMPORTADORA FAXMIR S.A.**, el mismo que ha sido elaborado y presentado por la estudiante **TRIANA CAMPOVERDE RENATA PAMELA**; quién cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudios.

Atentamente,

**Ec. Cesar Freire Quintero, PhD.
Docente Tutor.**

Guayaquil, 04 de abril de 2022

**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

TEMA

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN UN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA EMPRESA IMPORTADORA FAXMIR S.A.**

AUTOR

RENATA PAMELA TRIANA CAMPOVERDE

TRABAJO DE TITULACIÓN

**APROBADA Y PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Econ. Haydeé Yulán Negrete MSc.
PRESIDENTE**

**Econ. Elsy Galarza Alcívar MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL**

**Econ. Fernando Rodríguez Pacheco MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL**

**PhD. César Freire Quintero
EXAMINADOR SUPLENTE**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría, paciencia y fortaleza para culminar este trabajo de estudio.

A mi hijo Raphael, por ser mi pilar fundamental y mi mayor motivación en no rendirme y siempre seguir adelante.

A mis padres Fidela Campoverde Morales y Jhonny Triana Peralta, porque sin su apoyo y sin su compañía jamás podría haber llegado hasta donde estoy, gracias por todo el esfuerzo que han hecho por mí y su apoyo incondicional en todo mi proceso de estudio y son ustedes a quiénes tengo mucho que agradecer.

A mis hermanos Nicole y Johnny, por ser un soporte y una gran compañía en cada una de las etapas a lo largo de mi vida, siempre apoyándome y motivándome para cumplir mis metas, sin ustedes jamás podría haberlo logrado.

A mi papito Vicente Campoverde Morales, por brindarme a lo largo de mi vida, su amor, apoyo, compañía y cuidado, porque sé, que desde donde estás, me estas cuidando y bendiciendo.

Agradezco a cada una de las personas que han formado parte de este camino en la culminación de mi carrera universitaria.

Al Ec. César Freire, mi tutor de esta presente tesis, por su guía, orientación y enseñanza para la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

Este presente trabajo de estudio lo dedico a Dios, porque sin él esto nunca hubiera sido posible, a mi hijo Raphael, a mi papá, a mis hermanos y a mi papito por ser mis mayores motores de motivación y ánimos para cumplir mis metas.

Dedico con todo mi corazón la culminación de este proyecto de estudio a mi madre, que sin ella jamás lo podía haber logrado, porque me has enseñado a ser luchadora y perseverante como tú, quién con sus consejos y motivación me da el impulso que necesito para salir adelante.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente Trabajo de Titulación corresponden exclusivamente al Autor/a y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.

Renata Pamela Triana Campoverde

C. I. 0951549773

RESUMEN

Este estudio se basa en la elaboración de una herramienta estratégica de gestión y control, denominado cuadro de mando integral para la empresa importadora de máquinas fotocopadoras FAXMIR S.A., este modelo de gestión permite crear estrategias de manera que lleven a la empresa a cumplir con éxito los objetivos planteados. Mediante los métodos participativos usados como las entrevistas y encuestas, resaltó la necesidad de construir un cuadro de mando integral. Para comenzar primero fue necesario realizar un diagnóstico y evaluación del estado situacional en que se encontraba el negocio, donde resaltaron faltas de elementos de identidad, planificación estratégica no establecida y falencias en varios procesos internos de esta empresa. Posterior a esto se procedió a evaluar el entorno interno y externo mediante diversas herramientas de análisis estratégicos, esto permite el desarrollo de estrategias y políticas adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. Estos objetivos fueron creados en base a la necesidad que presenta la empresa y con el fin de mejorar los procesos internos de la misma, de manera que puedan aumentar su rendimiento, rentabilidad y competitividad en su campo de negocio, después se elaboró un manual de funciones, donde queden especificadas cada una de las actividades que debe desarrollar cada persona que labora en la empresa. Como último paso se construyó el cuadro de mando integral para plasmar y visualizar cada uno de los objetivos estratégicos planteados con sus respectivas estrategias, indicadores y departamentos encargados para su cumplimiento en cada una de las perspectivas de dicho modelo de gestión.

Palabras Claves: Cuadro de mando integral, planificación estratégica, procesos, manual de procedimientos, competitividad

SUMMARY

This study is based on the development of a strategic management and control tool, called a balanced scorecard for the photocopying machine importer company FAXMIR S.A., this management model allows the creation of strategies in a way that leads the company to successfully meet the planted objectives. Through the participatory methods used such as interviews and surveys, it highlighted the need to build a balanced scorecard. To begin, it was first necessary to carry out a diagnosis and evaluation of the situational state in which the business was located, which highlighted lack of identity elements, non-established strategic planning and shortcomings of several internal processes of this company. After this, the internal and external environment was evaluated through various strategic analysis tools, which allowed the creation of adequate strategies and policies for the fulfillment of the proposed strategic objectives. These objectives were created based on the need presented by the company and in order to improve its internal processes, so that business can increase their performance, profitability and competitiveness in its field of business, after which a manual of functions was developed, where each of the activities to be developed by each person who works in the company are specified. As a last step, the balanced scorecard was built to capture and visualize each of the strategic objectives proposed with their respective strategies, indicators and departments in charge of their fulfillment in each of the perspectives of that management model.

Keywords: Balanced scorecard, Strategic Planning, processes, procedures manual, competitiveness

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	13
Caracterización del Tema	13
Planteamiento de la Situación Problemática	14
Justificación e Importancia del Estudio	17
Delimitación del Problema.....	18
Formulación del Problema	19
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Aporte Teórico o Conceptual.....	19
Aplicación Práctica	20
CAPÍTULO 1	21
MARCO TEÓRICO	21
1.1 Estado del Arte.....	21
1.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática	26
1.2.1 Modelo de Gestión	26
1.2.2 Tipos de Modelo de Gestión	26
1.2.3 Historia del Cuadro de Mando Integral.....	28
1.2.4 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	29
1.2.5 Características Principales.....	32
1.2.6 Importancia del CMI	32
1.2.7 El CMI y su importancia en Empresas Comerciales (PYMES).....	33
1.2.8 Componentes del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	33
1.2.9 Planificación estratégica.....	46
1.2.10 Elaboración de una planificación estratégica para una microempresa ...	47
1.2.11 Análisis DAFO.....	48
1.2.12 Procedimiento que se debe ejecutar para la elaboración del cuadro de mando Integral	49
1.2.13 Beneficios de la Implantación del CMI	50
1.2.14 Ventajas y Dificultades en la Implementación del CMI.....	50
1.3 Fundamentación Legal	53
1.3.1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) ...	53
CAPÍTULO 2.....	54
ASPECTOS METODOLÓGICOS	54

2.1	Métodos.....	54
2.1.1	Método inductivo-deductivo.....	54
2.1.2	Método analítico.....	54
2.1.3	Modalidad y Tipo de Investigación	55
2.2	Variables	56
2.2.1	Variable Independiente	56
2.2.2	Variable Dependiente.....	56
2.2.3	Operacionalización de las Variables	57
2.3	Población y Muestra	58
2.3.1	Población	58
2.3.2	Muestra	58
2.4	Técnicas de Recolección de Datos	58
2.5	Estadística Descriptiva e Inferencial.....	59
2.6	Análisis de datos	60
2.7	Cronograma de Actividades	60
	RESULTADOS.....	61
	DISCUSIÓN	145
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
	BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	151
	ANEXOS	157

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	157
Anexo N° 2: Entrevista al gerente general	158
Anexo N° 3: Encuesta del personal administrativo	159
Anexo N° 4: Encuesta del equipo técnico y personal de ventas.....	161
Anexo N° 5: Cronograma de Actividades	163

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice N° 1: Matriz DAFO de la empresa importadora FAXMIR	104
Apéndice N° 2: Matriz MPCE de la empresa importadora FAXMIR	109
Apéndice N° 3: Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la FAXMIR	113
Apéndice N° 4: Matriz de Rumelt para evaluar estrategias para FAXMIR	115
Apéndice N° 5: Estructura Organizacional de FAXMIR S.A.....	123
Apéndice N° 6: Mapa Estratégico de la empresa FAXMIR S.A.	132
Apéndice N° 7: Cuadro de Mando Integral para la empresa FAXMIR S.A.	133

INTRODUCCIÓN

Caracterización del Tema

Las empresas importadoras de máquinas fotocopiadoras en nuestro país, haciendo un enfoque en las microempresas, aun se manejan con una administración empírica, obviando que hoy en día existen herramientas estratégicas y de gestión para el desarrollo de una planificación estratégica exitosa, les permite controlar todos los procesos de operaciones y de administración que sean ejecutados en la organización. Estas herramientas permiten lograr el éxito empresarial, porque incrementa el desempeño organizacional y al mismo tiempo les permiten dirigir y planificar mejor todos sus procesos para lograr sus objetivos estratégicos.

Es necesario que todos empleados de una unidad de negocio, comprendan los objetivos y estrategias establecidos y la forma correcta de alcanzarlos para llegar allí por completo, además también deben tener claro las funciones y tareas que desarrollarán dentro de la organización, en su respectivo cargo y departamento, teniendo un aprendizaje y capacitación constante para desempeñarse correctamente y efectuar un trabajo eficiente y productivo. Los roles de cada miembro que conforman la empresa, directores y departamentos, deben estar claramente definidos, de esta manera mantener una estructura organizacional en la empresa, y deben quedar claro las personas que será responsables de las decisiones que se tomen.

La empresa importadora de máquinas fotocopiadoras FAXMIR S.A., no posee un direccionamiento estratégico, ni herramientas de gestión que les permita monitorear y controlar el nivel en el que se encuentran los objetivos estratégicos, y por medio de estos poder visualizar que se estén cumpliendo las metas de la organización y tomar las decisiones que sean las más adecuadas y correctas para el funcionamiento normal del negocio.

FAXMIR S.A., es un negocio familiar, que se dedica a la importación y venta al por mayor y menor de máquinas fotocopiadoras, sus repuestos y suministros en la ciudad de Guayaquil, en la actualidad este negocio no cuenta con herramientas de gestión y control, así como una planificación estratégica no

definida, y por medio de esta, tener un control constante y continuo en cada uno de los procesos de este negocio, generando para la organización una mayor rentabilidad y eficiencia en los procesos y la capacidad de mantenerla competitiva en el mercado donde está posicionada.

Por medio de la realización de este proyecto a esta microempresa, se podrá tener resultados efectivos en la toma de decisiones, mejoramiento de los procesos internos y así como en cada uno de los indicadores de la matriz de gestión y control: Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa de este presente estudio

Planteamiento de la Situación Problemática

El sector empresarial se enfrenta constantemente a un mercado más competitivo, en donde deben buscar una permanencia dentro de este y lograr cumplir con los objetivos que se planteen, manteniendo niveles óptimos de productividad y competitividad de acuerdo a los requerimientos del mercado y satisfaciendo la oferta y demanda de los consumidores, contando con un personal totalmente capacitado para hacer productivo y eficiente el trabajo que realicen dentro de la empresa

Desarrollar un plan estratégico correcto en donde la empresa consiga alcanzar sus metas y objetivos estratégicos es un procedimiento un poco complejo, pero altamente satisfactorio y exitoso. Bajo esta teoría nos resulta factible utilizar una herramienta de gestión y dirección, que en este caso sería el modelo de gestión empresarial "Cuadro de Mando Integral (CMI)". Este modelo nos permitirá controlar de manera continua y constante los recursos que posee la empresa tanto financieros como no financieros, y que estos vayan enlazados con el logro del cumplimiento de los objetivos plasmados por la empresa y analizar las cuatro perspectivas que lo componen y que son: Procesos internos, finanzas, clientes y aprendizaje, para tener una visión realista de la situación actual de la empresa.

Según Ghiglione (2020) el cuadro de mando integral es una herramienta para la gestión de los recursos financieros y los recursos no financieros de una

empresa, además de brindar un apoyo a todas las áreas y operaciones de la organización, proporcionando un cambio operacional y organizacional en la estructura de la empresa.

La participación comercial de las microempresas o pymes en el mercado ecuatoriano es muy importante, generan empleos y juegan un papel importante en la economía de un país, buscando cumplir con las estrategias y objetivos que se planteen, logrando competitividad y eficiencia para hacerlas perdurables en el futuro.

Las empresas que su actividad comercial es la importación de máquinas fotocopiadoras, actualmente se están enfrentando al crecimiento e innovación de la competencia cada vez mayor en este tipo de actividad comercial, lo que les obliga a tener mejoras en sus procesos de gestión, operaciones y servicios, para ejecutar con éxito sus objetivos y estrategias, manteniendo un control adecuado en todas las operaciones para realizar sus funciones de manera eficiente, permitiéndoles estar modernizados y haciendo mejoras constantes para su crecimiento y aseguramiento de su sostenibilidad en un mercado tan competitivo.

La empresa importadora de máquinas fotocopiadoras FAXMIR S.A., es un negocio familiar con presencia en el mercado desde hace más de 29 años que empezó sus operaciones únicamente con la reparación y cambios de repuestos para máquinas de fax, de ahí se deriva su nombre, actualmente emplea 13 personas entre personal administrativo, técnicos y vendedores. Esta organización ha experimentado un importante crecimiento en su campo de negocio, ya que está especializada en la importación, y ventas de máquinas fotocopiadoras, sus repuestos y suministros, brindando sus servicios técnicos para la reparación y mantenimiento de estas máquinas a sus clientes de ser requeridos.

FAXMIR, en la actualidad no maneja procesos de gestión y operaciones eficientes, no tienen definido elementos de identidad como la misión y visión, tampoco sus objetivos estratégicos están proyectados bajos estrategias para el desarrollo de las actividades, muchos de los técnicos encargados de la reparación e instalación de las copadoras y vendedores desconocen del uso de programas informáticos, y por ende no saben cómo instalar estas máquinas en red para su

funcionamiento, retrasando operaciones de ventas y forzando a la empresa a buscar agentes externos para que hagan este trabajo.

Según Gómez y Martínez (2014) la gestión de conocimientos juega un papel de gran significancia en una organización, porque se centran en tener a un personal totalmente capacitado, desarrollando habilidades e iniciativas, donde todos los miembros que conformen la compañía se mantengan con un aprendizaje continuo e innovando constantemente en un mundo cada vez más globalizado que existe hoy en día.

Las microempresas dedicadas a la importación y ventas de copadoras han tenido un continuo crecimiento en los últimos años. FAXMIR no cuenta con una planificación estratégica por lo cual desconoce el rumbo estratégico que debe tomar, por ende no tienen establecidos objetivos ni estrategias, tampoco tienen una visión clara de las fallas en los procesos de gestión y operación, lo que ha llevado al gerente general de dicha empresa a exponer la necesidad de implementar una herramienta de estrategia y planificación, que le ayude a crear objetivos estratégicos acorde a sus necesidades, de manera que se puedan proyectar metas para el cumplimiento de estos objetivos.

Ghiglione (2020) la implementación del cuadro de mando integral, ofrece muchos beneficios a las empresas, como crear una identidad a la misma definiendo la misión y visión, la construcción de una planificación estratégica acorde a las necesidades que presente la organización de manera que pueda mejorar los procesos internos y tomar las decisiones más adecuadas para que los resultados sean exitosos permitiendo incrementar la satisfacción de los clientes, los accionistas y los colaboradores.

La empresa al no contar con un herramienta estratégica de análisis y control no puede medir adecuadamente sus ratios financieros, por lo cual no es visible conocer el estado económico en el que se encuentra la compañía, además al no darle valor a capacitar a sus colaboradores y solo enfocarse en generar ingresos, convierte a esta compañía poco competitiva, porque no posee un personal totalmente capacitado y tiene que buscar agentes externos para la realización de ciertos trabajos, además no tener un control de los procesos no le

permite medir el rendimiento y el desempeño de cada departamento de la compañía.

Justificación e Importancia del Estudio

La elaboración de este trabajo se justifica, por la gran importancia que representan las microempresas (Pymes) para la economía nacional, crean vacantes de puestos de trabajos y son productoras de unidades de bienes y servicios. Es necesario el estudio de herramientas estratégicas para dar con la raíz del problema en estas empresas, que les impide tener altos grados de eficiencia, satisfacción y rendimiento, convirtiéndolas vulnerables ante un mercado tan competitivo. El Cuadro de Mando Integral les permitirá tener una medición y control constante en todos los procesos que les permita adaptarse a las necesidades y cambios que presente el mercado, desarrollando estrategias que les posibiliten un crecimiento estable y continuo a futuro

Para Ghiglione (2020) priorizar los procesos internos en una empresa debe ser uno de los puntos más fundamentales, porque permite a la organización ser competitiva en el sector donde ejerce su actividad, además de resolver falencias en procesos administrativos, de finanzas y operaciones y proporcionales las alternativas de solución más eficaces a los problemas que se planteen.

Este trabajo realizado a la importadora FAXMIR S.A., analizará cada uno de los procesos internos de la empresa tanto en los aspectos financieros como no financieros, lo cual resultará beneficioso la implementación del Cuadro de Mando Integral, porque les permitirá tener un monitoreo constante y control del rendimiento de cada una de las áreas que componen la compañía para su correcto desempeño.

Ghiglione (2020) enfatizó que los sistemas de gestión permiten involucrar los recursos eficientemente para que se logren alcanzar las estrategias, posibilitándole a las empresas tener una eficiente ejecución en los procesos para el desarrollo de los objetivos con éxito.

El trabajo de investigación propuesto busca mediante la implementación del cuadro de mando integral en la empresa FAXMIR S.A., conocer el estado actual de cada uno de los procesos internos tanto a nivel financiero como no financiero, en base al diagnóstico a través de cualquiera de las perspectivas de la herramienta estratégica de estudio, se obtendrá una visualización de las fallas que presentan cada uno estos procesos y que inciden en la ineficiencia de la empresa, para proponer cambios en estos procesos y se tomen las decisiones más adecuadas, de manera que se pueda incrementar el rendimiento y rentabilidad de la misma.

El presente trabajo de estudio recolectará la información por medio de métodos participativos como entrevistas y encuestas que se le realizarán a todo el personal que conforme la empresa FAXMIR S.A., en la ciudad de Guayaquil. Existiendo el apoyo del gerente general, que es el propietario del negocio y de los jefes superiores encargados de cada uno de los departamentos, proporcionando la información necesaria y precisa para llevar a cabo esta investigación en curso.

Este presente proyecto de investigación es ventajoso para la empresa FAXMIR, porque beneficiará a la organización tanto a nivel operacional como de gestión organizacional, se resolverán problemas en los procesos internos y la toma de decisiones que se ejecuten de manera errónea o inadecuada, con la implementación del cuadro de mando integral se mostrará la eficiencia que lograrán los procesos por medio de este modelo de gestión, la empresa podrá conocer su situación actual tanto en los recursos financieros como no financieros, podrán medirlos y tomar las mejores decisiones para la organización.

Delimitación del Problema

La presente investigación se realizará en la empresa de importación de máquinas fotocopiadoras FAXMIR S.A., en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil con dirección Cdla. Lotización Inmaconsa Calle Alfa Mz. 28 Solar 4 y Mangos Km. 10 ½ vía a Daule, con un tiempo comprendido de 12 meses.

Formulación del Problema

¿Se puede diseñar una herramienta estratégica de análisis y control fundamentado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) que contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa importadora de máquinas fotocopiadoras FAXMIR S.A.?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un diseño de una herramienta de estrategia de control de gestión empresarial basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI), para el desarrollo correcto y eficiente de los procesos internos de la empresa importadora de máquinas fotocopiadoras FAXMIR S.A.

Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un análisis que permita visualizar el diagnóstico de la situación estratégica actual de la empresa FAXMIR S.A.
- ❖ Diseñar estrategias a partir del uso de diversas herramientas que permitan preparar a la empresa para alcanzar objetivos de largo plazo.
- ❖ Definir objetivos estratégicos a través de métodos participativos que permitan direccionar el plan hacia el cumplimiento de la visión.
- ❖ Elaborar un sistema de control y gestión basado en el modelo Cuadro de Mando Integral (CMI), para la empresa FAXMIR S.A.

Aporte Teórico o Conceptual

La herramienta estratégica de análisis empresarial conocido como cuadro de mando integral, que permite medir e implementar estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos que se planteen en la empresa, este estudio resulta factible para los negocios familiares o pequeñas empresas, porque les proporcionará métodos y procesos de planificación estratégica que les permitirá actualizar, corregir, planificar y controlar cada uno de los procesos administrativos y de operaciones.

En su mayoría las microempresas no manejan una estructura de organización empresarial enlazadas con el cumplimiento de objetivos estratégicos,

por medio de este presente trabajo de estudio se espera que muchas de estas microempresas (Pymes), como en este caso de estudio es la empresa importadora de máquinas fotocopadoras FAXMIR S.A., conozcan de herramientas que les permitan tener un control y planificación estratégica para un correcto manejo sus procesos internos y puedan tener resultados eficientes.

Aplicación Práctica

Mediante la implementación de esta herramienta de gestión y control basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI), se aportará beneficios en la gestión interna de todo tipo de empresa, en especial de pequeñas empresas que no tengan conocimiento del manejo correcto de sus procesos administrativos y de operaciones que les podría permitir aumentar la productividad y competitividad, como en este caso sería la empresa de estudio dedicada a la importación de máquinas fotocopadoras, que se centran en solo examinar aspectos financieros.

Este trabajo puede ser implementado en todo tipo de organizaciones inclusive de microempresas que son las más vulnerables, expuestos a los diferentes cambios e innovaciones de un mercado global tan competitivo. Mediante los indicadores que conforman el modelo de gestión Cuadro de Mando Integral que se implementará a la empresa importadora de máquinas fotocopadoras FAXMIR S.A., permitirá formular estrategias y objetivos que ayuden a tener las decisiones más adecuadas para el mejoramiento de los procesos internos.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Estado del Arte

Las microempresas (Pymes) son consideradas como uno de los sectores más productivos y de gran importancia en la economía nacional, porque son fuentes de vacantes de empleo y unidades productoras de bienes y servicios, pero muchas de estas empresas no manejan gestiones estratégicas eficientes adecuadas, porque no conocen sobre las herramientas estratégicas de análisis empresarial como en este caso de estudio del presente proyecto es el cuadro de mando integral, que les permitiría tener un control y manejo correcto de todos los procesos de la organización, además de formular la visión, misión, estrategias, políticas y los objetivos, en base a las necesidades que presente la empresa para lograr alcanzar sus metas establecidas.

En el artículo de Comas, Nogueira, Romero y Lumpuy (2015) donde se realizó un análisis de herramientas estratégicas para el control de gestión, enfatizó que este tipo de herramientas, en base al cuadro de mando integral, permite establecer la dirección estratégica de una empresa para medir y analizar cada uno de los procesos internos empresariales y poder tener una perspectiva amplia de la situación de la empresa para su mejora y crecimiento.

Por consiguiente, Comas, Nogueira, Romero y Lumpuy (2015) en su implementación del cuadro de mando integral en una empresa comercializadora, demostró lo importante y factible que es la incorporación del CMI como herramienta de control de gestión en las organizaciones, porque organiza la empresa formulando un plan estratégico, evalúa indicadores de forma que sean ejecutados con eficiencia y eficacia mejorando el desempeño de las mismas y logrando mejorar los procesos a través de las perspectivas de la herramienta estratégica de estudio que son: Financiera, clientes, procesos internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

En el artículo hecho por Betancourt, Castro, Rodríguez y Ruano (2020) sobre el empleo del CMI en microempresas ecuatorianas como un instrumento de mejora y de estrategia en la competitividad, resaltaron su implementación en las

pequeñas empresas nacionales, sea enfocada en base a una de sus perspectivas o a todas en conjunto mencionadas anteriormente, las empresas de nuestro país han conseguido trabajar eficientemente con sus recursos financieros y sus recursos no financieros, y han obtenido una mayor ventaja competitiva en el sector que se desarrollan su actividad comercial.

Por lo tanto Betancourt, Castro, Rodríguez y Ruano (2020) enfatizaron que las pymes se encuentran en un mercado tan competitivo y que están en constante innovación, crecimiento y la instauración de herramientas de gestión tales como el cuadro de mando integral, es un punto clave para crear estrategias exitosas para un negocio, permitiendo así a estas microempresas crear propuestas de valor tanto para los accionistas como a los clientes y trabajadores de la empresa, y enseñándoles a hacer un seguimiento de los procesos y del cumplimiento de las objetivos y para que se tomen las decisiones más asertivas.

Los autores Comas, Montes de Oca, Moreno y Valle (2018) en la realización de su artículo sobre la incorporación de herramientas estratégicas en empresas comercializadoras para el control de su gestión y procesos, como primer paso elaboraron una planificación estratégica donde se plasmarán objetivos estratégicos que permitirán cumplir con las necesidades requeridas por la compañía, posterior a esto se comenzó con el análisis y construcción del CMI y sus respectivos indicadores que permitieran medir y evaluar el rendimiento de los procesos y las áreas de la organización y determinar las estrategias claves que harían que la implantación del CMI se lleve a cabo con éxito sobre la empresa, en este estudio de los autores mencionados, se determinó que esta herramienta mejoró la eficiencia y la productividad en la gestión operacional y empresarial y se poder mantener el control y seguimiento de todos los indicadores para que se desarrollen correctamente.

En el trabajo de investigación del autor Pérez (2020) en la aplicación del cuadro de mando integral en una pyme donde su actividad es la imprenta gráfica, determinó que la aplicación del CMI en la empresa le permitió tener un diagnóstico de cada uno de sus procesos y como se ejecutaban, con la medición de los indicadores, se pudo observar el estado estratégico de la empresa; evaluar los objetivos de la planificación estratégica y adaptarlos a estrategias alcanzables,

una de sus mayores falencias en los procesos internos era el registro de las facturas de los proveedores, por medio del CMI, se pudo determinar el departamento adecuado para esta función.

Para Torres (2019) en su elaboración del CMI en un negocio familiar dedicada a la comercialización de víveres en Argentina, el autor comprobó en la conclusión de este estudio que el cuadro de mando integral, permitió a esta empresa tener una eficiencia organizacional y financiera, un control de los recursos financieros y no financieros a través de los indicadores que conforman la matriz de estudio, para incrementar la eficiencia en la toma de decisiones. Se logró el fortalecimiento de las estrategias que tenía planteada de manera que se encuentren alineadas al cumplimiento de la misión y la visión.

Según Quirola (2021) el cuadro de mando integral que se instauró en el negocio Electro Proveedora Provelec Cia. Ltda., en la ciudad de Ambato, siendo su actividad comercial la venta de equipamiento y materiales para servicios eléctricos, en el diagnóstico y evaluación elaborado en la empresa, pudo identificar que esta organización requería de herramientas de análisis administrativas, por lo que se procedió a la construcción e instauración del cuadro de mando integral en este negocio, lo cual contribuyó a medir los niveles económicos y administrativos por medio de la evaluación de los indicadores del CMI, en base a esto la empresa pudo tener un seguimiento permanente del control de los procesos financieros y de gestión mediante este sistema estratégico, estableciendo el mejor rumbo estratégico futuro que debe tomar la empresa.

Barrera y Riveros (2017) en su trabajo de investigación para la empresa manufacturera Sauzalito Ltda., en el cual se realizó un cuadro de mando integral, los autores plantearon que la empresa no contaba con un proceso administrativo, por lo cual se empezó con la formulación elementos de administración como la visión, misión y la planeación estratégica para proceder a la elaboración e implementación del CMI, esta herramienta le permitió a la organización que los objetivos estén alineados con metas alcanzables, de esta manera fue posible el seguimiento del desempeño de los procesos para que se desarrollen

correctamente y acorde a los objetivos planteados, brindándole a la empresa un posicionamiento más competitivo en su campo de negocio.

El diseño de un sistema de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral en la empresa Dotactual S.A.S., dedicada a la comercialización de elementos de protección personal, ubicada en la ciudad de Bogotá en Colombia, empezó sus actividades sin presentar dirección estratégica para el negocio, en el desarrollo del proyecto se implementó el CMI, dando un soporte para la gestión administrativa de la empresa y monitoreando cada uno de los procedimientos, de esta manera se logró dar un giro de cambio estratégico a la empresa, se pudo identificar los aspectos fundamentales que impedían el cumplimiento de los objetivos estratégicos y se implementó indicadores que midan su correcto desarrollo (Vargas, 2018).

En el estudio de Jadeed (2016) sobre el cuadro de mando integral y sus beneficios que brinda en la rentabilidad en las organizaciones, en esta investigación el autor realizó una recopilación de datos económicos y financieros a 98 empresas españolas con el objeto de calcular el desempeño empresarial de cada una de estas, resultados obtenidos mediante la implementación del CMI, dichos resultados expusieron que las empresas que tienen un CMI implementado presentan efectos positivos sobre el rendimiento empresarial, ya que han mejorado la productividad y la rentabilidad, además de las encuestas realizadas a dichas empresas, arrojó información que este sistema estratégico les ha ayudado a monitorear, cambiar y corregir las estrategias para que se encuentren alineadas a las circunstancias que se presenten en el sector y vayan acorde a la compañía.

El autor Ormaza (2019) en su aplicación del CMI en una empresa comercializadora de productos lácteos en el cantón Portoviejo, en la finalización de su investigación concluyó que se constituyeron los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores del CMI, en base a los resultados se pudo encontrar las vulnerabilidades, falencias y desarrollar acciones que permitan mejorarlas, el mencionado autor para identificar el nivel de rendimiento de cada departamento, los representó en forma de semáforo, es decir, niveles más altos, medios y bajos, personificados por el color verde, amarillo y rojo, respectivamente, permitiéndole a los accionistas tomar decisiones efectivas en para la empresa. El estudio

realizado en esta empresa fue bajo un método descriptivo, no experimental, basado en entrevistas y encuestas realizadas al total de colaboradores relacionándolos para la construcción a las perspectivas del CMI en la comercializadora.

En la propuesta para una empresa localizada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la comercialización de productos acuícolas, mediante la aplicación del CMI, se comprobó que la propuesta de esta herramienta de estrategia y de gestión es factible para la empresa, ya que esta organización presentaba una administración inestable y fallas en los procesos internos, inconsistencias en los procesos financieros evidenciados en la medición de los ratios, la herramienta estratégica construido para esta unidad de negocio basado en el CMI, formalizó funciones del personal de la empresa mediante la elaboración de un manual de procesos, además permitió tener un seguimiento constante del desempeño de los procesos y los departamentos, establecer cronogramas, objetivos y estrategias alcanzables (Cherres & Zambrano, 2015).

Para Carvajal, Velázquez y Almeida (2018) en el artículo de la implementación del CMI en la gestión de empresas comerciales en Ecuador, las organizaciones de nuestro país se enfrentan a un mercado tan competitivo y estas empresas presentan defectos en sus estructuras organizacionales, por lo que surge la necesidad de implementar herramientas de gestión como es en este caso el cuadro de mando integral, algunos ejemplos claros de empresas que han logrado con éxito la implementación del CMI en nuestro país son: Policía Nacional, empresas importadoras, Andinatel S.A., entre otras.

Según Carvajal, Velázquez y Almeida (2018) las herramientas estratégicas como el CMI, son de gran utilidad para definir el rumbo estratégico que deben tomar las empresas en un período de a corto como largo plazo, permitiendo tener un seguimiento y control permanente en los procesos, esto permite que el cuadro de mando integral sea una estrategia importante en el logro de los objetivos planteados, además de proporcionar soluciones a las problemáticas que surgen en el diagnóstico que se realiza a las empresas, tales como: falencias en la medición, planificación y control de los procesos empresariales, permitiendo

obtener una mejora de los procesos internos y externos y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

1.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática

El presente trabajo de estudio comenzará explicando los modelos de estrategia y de gestión, sus diferentes tipos de modelos y que se enlacen con la matriz de este proyecto. Posteriormente, se definirán temas y subtemas que permita tener un mejor conocimiento y comprensión referente a la temática de estudio del Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.2.1 Modelo de Gestión

Los modelos de gestión, son la forma de coordinar y organizar los recursos con el fin de realizar con éxito los objetivos, estos modelos incluyen los procesos, políticas, procedimientos y valores de una empresa para conseguir los resultados deseados y mejorar el desempeño de la organización (Duque, 2009).

Por lo tanto, un modelo de gestión permite a una empresa tener una mejora continua en sus procesos financieros y no financieros y lograr una adecuada administración y operatividad, desarrollar metas, objetivos y estrategias para alcanzar y cumplir la visión y misión de la empresa.

De manera que un modelo de gestión permite tener una visión real de la situación actual de una empresa, permitiendo observar los indicadores que presentan irregularidades o no estén cumpliendo con las metas establecidas y así poder hacer correcciones y cambios para mejorarlos.

1.2.2 Tipos de Modelo de Gestión

En este estudio se pudo observar distintos tipos de modelos de gestión que son implementados en las empresas dependiendo de las necesidades requeridas, donde se estudiarán los siguientes modelos para una mayor comprensión, los cuales son: el modelo Universidad de West Notario y el modelo Skandia y que son modelos de gestión que presentan semejanzas con el modelo de estudio conocido como el cuadro de mando integral (CMI) propuesto en este proyecto de estudio.

Según Rueda (2014) la gestión del conocimiento permite crear, organizar y gestionar los recursos intangibles, esto hace referencia a los miembros de la empresa, de manera que estén acorde a cada actividad o proceso que se desarrollen dentro de la empresa y que involucre el conocimiento o manejo de información intelectual relevante que permita mejorar los procesos productivos y de gestión empresarial y de esta manera las estrategias establecidas y los procesos puedan mejorar el rendimiento y competitividad empresarial.

Varios de estos modelos de gestión del conocimiento se enfocan más en las perspectivas relacionadas con los recursos humanos, los procesos internos y el capital de clientes, ya que estos son considerados como elementos fundamentales en una organización. (González, 2016).

1.2.2.1 Modelo Universidad de West Notario

Este modelo de gestión justifica su importancia en el rol tan importante que tiene el capital humano de la empresa para lograr el cumplimiento de las estrategias y los objetivos que se encuentren definidos de acuerdo a las necesidades de la organización.

El modelo mencionado fue ejecutado por Bontis en 1996 quién hace un análisis de las relaciones causa y efecto que tienen los recursos intangibles sobre las empresas, considerado en este modelo se encuentran elementos tales como el capital intelectual, capital humano, capital de clientes y capital estructural, y cómo influyen estos factores en la eficiencia de los resultados empresariales (Rodríguez, 2010).

Dentro del modelo Universidad de West Notario, existen 2 etapas en su estructura, la primera etapa es la de aprendizaje, donde todos los miembros que conforman la organización fomentan el aprendizaje tanto de manera individual o en equipo. En la segunda etapa que corresponde a la generación del conocimiento, corresponde el nivel humano (miembros de la empresa), estructural, de clientes y financiero (Rueda, 2014).

1.2.2.2 Modelo Skandia Navigator

El modelo de gestión Skandia Navigator basa su estudio en la equidad que debe existir en una organización, la importancia y aporte que representa el capital intelectual y el recurso humano dentro de una empresa.

En este sistema de gestión, ejecutado por Edvinsson y Malone en 1998, muestra claramente la importancia que tienen en un mercado tan globalizado, los activos tangibles, que en este caso serían los financieros y los activos intangibles representado por los humanos y los clientes (González, 2016).

El modelo Skandia Navigator, su estructura se figura en forma de una casa, en donde cada una de las partes estructurales representa el enfoque financiero donde se mide el desempeño económico, el enfoque de clientes permite medir el nivel de la satisfacción del cumplimiento de los requisitos y peticiones de los compradores, el enfoque de procesos que mide la productividad y por último en la parte baja de la casa de esta estructura del modelo se encuentra el enfoque humano que permite la evaluación del desempeño de las actividades del personal en cada una de las áreas (Aibar, Portela , & Rodríguez, 2012).

1.2.3 Historia del Cuadro de Mando Integral

En el pasado, las organizaciones se manejaban en base a resultados anteriores reflejados de sus estados financieros sin darles importancia al rendimiento de procesos operacionales, activos intangibles y de los clientes, bajo este concepto surge la herramienta estratégica conocido el cuadro de mando integral creado por los profesores académicos Robert Kaplan y David Norton.

Anteriormente el cuadro de mando integral era conocido como el tableau de bord, creado en Francia, esta herramienta proporciona una visión de la situación de los aspectos financieros y no financieros que permita medir y controlar todos los procesos del negocio. Su concepto siempre se ha manejado en torno a los indicadores antes mencionados que conforman esta matriz de estudio, enfocándolos a que sean un apoyo y mejoramiento en la gestión (González L. , Administración Estratégica, 2014).

La colaboración entre los profesores Kaplan y Norton surgió en los años 90 como un trabajo de investigación multiempresarial que buscaba nuevas formas de medir el nivel del rendimiento organizativo en las empresas (Kaplan & Norton, 2004).

Los principales cambios que se implementaron en el cuadro de mando integral, comienzan a raíz de las propuestas y estudios hecho por los profesores Kaplan y Norton, quiénes con su amplia experiencia en el ámbito académico y la elaboración de estrategias empresariales, lograron conseguir un control más global sobre las empresas no solo en controles financieros, sino también con la introducción de objetivos y estrategias de manera definidas, alcanzables y confiables para los procesos no financieros, así como la incorporación de cuatro nuevas perspectivas métricas que son: cliente, financiera, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, (Gómez, 2019).

Las empresas con la penetración del cuadro de mando integral en sus procesos obtuvieron resultados innovadores en tiempos cortos y además de transformar sus organizaciones estructuralmente (Kaplan & Norton, 2004).

Los resultados conseguidos en el seguimiento de compañías de distintos países con diferentes culturas, estructuras y economías, evidencia que la aplicación de esta herramienta estratégica aplicada en estas distintas empresas del mundo, sin importar el tamaño, estructura o actividad económica, lograron tener un control y mejora inmediata de sus procesos (Gómez, 2019).

En definitiva, este sistema de control y gestión llamado cuadro de mando integral, en la actualidad les ha permitido a las empresas que implementaron esta herramienta dentro de sus organizaciones, alinear y corregir todos sus procesos organizativos, para mejorarlos y que estos puedan ser medidos a través cada una de las perspectivas.

1.2.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta estratégica de control empresarial, integrando todos los elementos que representan a la empresa, como lo son: los recursos financieros y los recursos no financieros para

de esta manera poder establecer objetivos estratégicos que se encuentren alineados al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Carrión (2007) define al cuadro de mando integral como una herramienta de gestión que apoya a las empresas a transformar sus organizaciones mediante una planificación estratégica, que permite brindar una guía y orientación para lograr resultados eficientes en el negocio y que los objetivos estratégicos estén alineados al mejoramiento de la compañía.

Permite tener una estructura y guía mediante la planeación estratégica, y alinearlos diariamente en las actividades que desarrollen los empleados a través de un manual de funciones, de manera que queden plasmadas las funciones de todos los miembros para que tengan conocimiento de lo que tiene hacer dentro de la empresa y que es de gran relevancia para convertir la estrategia de la organización en resultados reales y efectivos (Carrión , Estrategia: De la visión a la acción Segunda Edición, 2007).

Este modelo de gestión (CMI) presenta cuatros perspectivas mencionadas anteriormente y creadas por los profesores Kaplan y Norton, y mediante estas se puede medir el desempeño organizacional de la empresa y poder saber el nivel en el que se encuentra cada proceso y poder determinar si se encuentran en un nivel óptimo o por debajo de la meta establecida.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten tener un punto de equilibrio entre los objetivos estratégicos tanto a corto como a largo plazo y los resultados esperados y además entre los procesos que presente con mayor con dificultad de desarrollo y de la misma manera los que presenten mayor facilidad (Nevado et al., 2007).

Hoy en día, el rol que cumplen los activos intangibles dentro de una organización es de gran importancia si se quiere aumentar la productividad y competitividad de una empresa. Como es en el caso de la empresa de estudio FAXMIR, no solo debe centrarse en sus aspectos financieros sino también en el capital humano de la organización, para de este modo incrementar el valor de la empresa y presentar una ventaja competitiva en el mercado donde ejerce su actividad.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones afirman que la ventaja competitiva que tiene una empresa frente a las demás se origina de su recurso humano, del aprendizaje y las habilidades que desarrollen, en la implementación de la estrategia se debe hacer énfasis también a las relaciones intangibles que serían los clientes (Martínez & Milla, 2005).

Para la implementación del cuadro de mando integral, primero se debe formular estrategias competitivas, posteriormente, a la construcción de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que se plantean para alcanzar el logro de las metas planteadas (Francés, 2006).

Los objetivos estratégicos permiten crear cambios acordes a las necesidades de la empresa, los indicadores permiten medir el alcance que están teniendo cada uno de los objetivos planteados, de manera que cumplimiento de las metas vayan logrando niveles satisfactorios y las iniciativas por parte de cada una de las unidades departamentales encargada del logro de los objetivos establecidos (Francés, 2006).

La aplicación del cuadro de mando integral no es una tarea sencilla, requiere de tiempo y compromiso por parte los accionistas, los directivos y el personal, asumiendo los riesgos involucrados al proyecto durante que se lleve a cabo el proceso de implantación. Pero haciendo un correcto uso de los recursos y los procesos de la organización, se lograrán cumplir los objetivos previstos. (Muñiz & Monfort , 2005).

Para lograr con éxito la implementación del Cuadro de Mando Integral en una organización, se requiere del compromiso de todo el personal que conforma la empresa, y además los directivos deben tener claro que este proyecto es en un período a largo plazo y así de esta manera se podrá conseguir alcanzar los objetivos estratégicos planteados en la organización y obtener resultados exitosos.

1.2.5 Características Principales

Para el cuadro de mando integral se establecen las siguientes características principales, formuladas por Albert y Hernández que se detallan a continuación:

- Está compuesto por indicadores de control sobre la red de los procesos críticos
- Mide los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización
- Proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la Empresa
- Prepara la base para discutir la forma en que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la Empresa
- Puede facilitar el aprendizaje como individuo o como empresa (Albert & Hernández, 2004, págs. 59-60).

Por las características expuestas del CMI, se puede determinar que, mediante los indicadores del cuadro de mando integral, se puede alinear y medir todos los recursos financieros y no financieros que conforman la empresa con los objetivos y estrategias.

1.2.6 Importancia del CMI

Esta herramienta de gestión y sus componentes son de gran importancia para una empresa, porque permite medir el desempeño de todas las áreas que componen la organización y obtener resultados exitosos.

Por lo tanto, el cuadro de mando integral como sistema de control y gestión, permite organizar y controlar los procesos y recursos de una empresa, mediante un plan estratégico. Además, con la medición de sus indicadores y teniendo un control de cada uno de los recursos, se puede tener una correcta toma de decisiones.

En efecto, como indica Rodríguez, Aibar y Portela (2012) el cuadro de mando integral se establece como una herramienta estratégica de control empresarial que brinda una visión global del diagnóstico actual de la empresa, para la implementación estrategias, objetivos e indicadores, que permiten a la organización desarrollar mejoras en los procesos financieros y no financieros, mostrando las debilidades que se pueden presentar, y las soluciones que se

deben tomar con el propósito de tener las decisiones más adecuada para la organización.

1.2.7 El CMI y su importancia en Empresas Comerciales (PYMES)

La importancia que tiene la aplicación del cuadro de mando integral en las pymes enfocándonos en empresas comercializadoras como lo es la empresa de estudio, es la transformación que les permitirá tener en su gestión administrativa y operativa, los recursos y los procesos. Estas empresas comerciales de nuestro país desconocen de estos sistemas de gestión y los beneficios que le pueden traer en el mejoramiento de la comercialización de sus productos, además de obtener resultados óptimos con la planeación estratégica y los indicadores del CMI, generando una ventaja competitiva y posicionamiento frente a la competencia del sector en donde desarrollen su actividad comercial.

El cuadro de mando integral es importante y puede utilizarse como un recurso para establecer metas y estrategias para el crecimiento de una empresa para ser competitiva en el futuro., además orienta de cómo la organización debe preparar a sus empleados, para que realicen un trabajo eficiente y productivo, brindando resultados esperados y generando una ventaja competitiva (Carvajal, Velásquez , & Almeida , 2018).

Cada vez más están implementando el cuadro de mando integral en las empresas a nivel local, regional y nacional de nuestro país, adaptándose a los cambios que se presente en el mercado (Carvajal, Velásquez , & Almeida , 2018).

1.2.8 Componentes del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Los componentes de esta herramienta estratégica son de gran importancia porque nos permiten medir el desempeño y desenvolvimiento de la empresa, por lo cual se consideran los siguientes:

1.2.8.1 Misión, Visión y Valores

La empresa debe tener claro cómo se visualiza a futuro, las metas que alcanzará y los objetivos y estrategias que se propondrá. Según Casate Fernández (2007) la implementación de este sistema de gestión de estudio propuesto empieza definiendo la visión, la misión y los valores empresariales. Las

estrategias y los objetivos de la organización serán sólidos si estos elementos de identidad han sido definidos.

Misión. La misión de la empresa debe ser una frase específica que detalle las razones internas de la existencia de la organización, las actividades que deben desarrollar los empleados y los valores organizacionales que deben tener, además detalla las metas tanto a corto y largo plazo (Ruíz, Guzmán, & De la Rosa, 2007).

Visión. Tiene un enfoque externo orientada a dar una dirección estratégica a futuro y como quiere ser percibida y visualizada ante el mundo (Ruíz, Guzmán, & De la Rosa, 2007).

Valores. Son las virtudes y principios que caracterizan a una persona con las actuaciones que presente en diferentes entornos. Los valores empresariales son el comportamiento de la organización que definen su identidad corporativa con el fin de cumplir con los propósitos de la empresa (Martínez & Milla, 2005).

1.2.8.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas del CMI son aspectos claves para la elaboración de las estrategias y objetivos a cada una de estas. Dicho modelo estratégico identifica cuatro perspectivas que se usan para su elaboración que son financiera, aprendizaje y crecimiento, de clientes y procesos internos.

1.2.8.3 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva representa un papel importante en las finanzas de las organizaciones, porque les permite medir el crecimiento o disminución de las ventas y determinar el nivel de ingresos que se está generando, en especial en organizaciones que están enfocadas en incrementar las ganancias como es la empresa de estudio, tienden a tener mayor concentración en esta perspectiva por que les permite incrementar la rentabilidad de la empresa.

La perspectiva financiera comprende los objetivos financieros de la organización en conjunto con los indicadores financieros que se van a usar para medir la rentabilidad (Carrión , Estrategia: De la visión a la acción Segunda Edición, 2007).

Esta perspectiva se centra en generar valor para los socios e incrementar sus ganancias. Para lograr este objetivo, las organizaciones cuentan con dos estrategias complementarias que pueden emplear (Pereda & Berrocal, 2011).

Las perspectivas financieras pueden mejorar los procesos financieros de una empresa por medio de dos enfoques: estrategia de crecimiento o estrategia de productividad.

Estrategia de crecimiento. Según Pereda y Berrocal (2011) la estrategia de crecimiento está enfocada en incrementar las ganancias y la rentabilidad, está conformada por dos componentes:

- Ingresos de nuevos clientes: Busca maneras para poder ingresar a nuevos segmentos mercados, nuevos productos y conseguir nuevos clientes (Pereda & Berrocal, 2011).
- Dar importancia a los clientes actuales: Se enfoca en mejorar las relaciones con los compradores de manera que se cree lealtad y fidelidad (Pereda & Berrocal, 2011).

Estrategia de Productividad. Pereda y Berrocal (2011) la estrategia de productividad se basa en mejorar la eficiencia de los procesos operacionales de la organización, logrando una eficiencia y reducción en los costes. También tiene dos componentes:

- Mejorar la estructura de costes. Reduciendo los costes directos e indirectos de los productos y servicios y compartiendo los recursos comunes entre las distintas unidades de la empresa.
- Optimizar la utilización de los activos. Reduciendo el capital fijo y el circulante que se necesitan como apoyo para un determinado nivel de negocio (Pereda & Berrocal, 2011, págs. 141-142).

La estrategia de la productividad permite alcanzar resultados en períodos más cortos que la estrategia de crecimiento; además, el cuadro de mando integral permite dar un equilibrio a ambas estrategias, y tener resultados financieros eficientes (Pereda & Berrocal, 2011).

Objetivos Estratégicos de las perspectivas financieras. En la perspectiva financiera también se encuentran objetivos estratégicos que permiten

plantear metas para el rendimiento, los costos, crecimiento y productividad del negocio (Horváth & Partners, 2003). Algunos ejemplos citados mencionados por los autores para la perspectiva financiera, se mencionan a continuación:

- Incrementar el rendimiento
- Duplicar el volumen de ventas
- Conseguir un resultado de explotación elevado
- Aceptar pedidos más rentables
- Conseguir una rentabilidad elevada de capital
- Imponer una movilización de capital baja
- Reducir la parte del capital externo
- Incrementar el flujo de cash-flow (Horváth & Partners, 2003, pág. 67).

Indicadores de la perspectiva financiera. Los indicadores de la mencionada perspectiva proporcionan una amplia visualización de la situación financiera de una compañía. Estos indicadores pueden ser:

- Indicadores de liquidez
- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de rotación
- Indicadores de rentabilidad, entre otros (Cosme, 2020, pág. 51).

1.2.8.4 Perspectiva del Cliente

Esta presente perspectiva mencionada tiene una orientación enfocada en la fidelización del cliente y la captación de nuevos clientes, además permite conocer a los clientes siendo el objetivo principal de esta perspectiva mejorar el servicio y tener la satisfacción total de los compradores, porque los clientes son la razón de ser de una empresa, y por quienes una organización puede mantener una sostenibilidad en el mercado.

Uno de los puntos claves en estrategias exitosas en las organizaciones es determinar el valor y la importancia a los clientes. De esta manera se definirá los segmentos del mercado a los que se encamina la estrategia y la forma como la organización se distinguirá de sus competidores en los segmentos seleccionados (Pereda & Berrocal, 2011).

Dicha perspectiva está orientada en tres estrategias que se mencionan a continuación y en las cuales su objetivo se enfoca en alcanzar la excelencia del servicio o producto que brinde el negocio.

Estrategia de Liderazgo de Producto. Buscar que el producto de una empresa sea líder en el mercado dependerá de la excelencia de su calidad, de forma que este sobrepase a la competencia mostrando superioridad, es primordial siempre entregar a los clientes productos de alta calidad, teniendo como meta ofrecer el mejor producto del mercado (Ruíz, Guzmán, & De la Rosa, 2007).

Estrategia de Relación con los clientes. Es necesario estudiar con frecuencia las necesidades de los clientes para comprender sus requerimientos y poder satisfacerlos de manera que se pueda conseguir la lealtad y fidelización de los compradores, para esto es también necesario aplicar la primera estrategia planteada siempre ofrecer productos de calidad y servicios de calidad, además es importante brindar a los clientes soluciones a sus problemas para crear relaciones fuertes con los consumidores (Ruíz, Guzmán, & De la Rosa, 2007).

Estrategia de Excelencia en el servicio total. La atención brindada a los clientes siempre tiene que ser de calidad para lograr una fidelización y satisfacción por el servicio dado, se le debe dar importancia al servicio posventa donde los compradores puedan tener garantías (Ruíz, Guzmán, & De la Rosa, 2007).

Cada empresa debe crear estrategias de valor que manifiesten la satisfacción total del cliente, respectivamente con sus indicadores y objetivos (Muñoz, De La Cuesta, & Rivera, 2010).

- Tiempo. Procesos de manera eficaz el pedido del cliente con el menor tiempo de espera posible para lograr la satisfacción del mismo.
- Calidad. Es necesario como hicieron énfasis algunas estrategias de esta perspectiva dar un producto de calidad, implementar un servicio posventa en la empresa, es crear garantías sobre el producto que se ofrece y además que los clientes puedan hacer devoluciones de estos en caso de presentar defectos o fallas.
- Precio. Los clientes buscan pagar precios justos al momento de adquirir productos de calidad (Muñoz, De La Cuesta, & Rivera, 2010).

Objetivos Estratégicos de la perspectiva del cliente. Estos objetivos a través del plan estratégico, muestran resultados medibles de manera que se puede identificar el alcance que tendrán sobre el negocio y además en la perspectiva financiera como se plantearon (Horváth & Partners, 2003). Algunos de los ejemplos que fueron citados para esta perspectiva son:

- Desarrollo de la posición de mercado
- Construir una imagen como socio del cliente
- Incrementar el grado de popularidad
- Incrementar la cuota de fidelidad
- Conseguir una imagen como líder de innovaciones
- Crear una imagen como interlocutores abiertos
- Nuevo posicionamiento estratégico que se aleje del segmento de Clientes A para llegar al segmento de clientes B
- Servir a los clientes de forma proactiva
- Incrementar la cuota de grandes clientes (Horváth & Partners, 2003, pág. 68).

Indicadores de la perspectiva del cliente. Los indicadores en esta perspectiva se relacionan directamente con las estrategias y objetivos de los clientes (Cosme, 2020). Algunos de los indicadores de esta perspectiva son:

- Indicadores de satisfacción de los clientes
- Indicadores de fidelización de los clientes
- Indicadores de rentabilidad por cliente
- Indicadores de optimización de plazos de entrega (Cosme, 2020, pág. 51).

1.2.8.5 Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva es una de las más relevantes dentro las cuatro perspectivas esta matriz, con la correcta ejecución de la perspectiva de los procesos internos, se podrá lograr conseguir con éxito y eficiencia en las perspectivas financieras y del cliente, ya que de esta manera se estará satisfaciendo a los accionistas y los clientes.

Actividades de Soporte. Dichas actividades son adicionales pero necesarias en una organización. Hace mención a las actividades ejecutadas en el área de contabilidad, departamento de administración, área operativa, entre otros, dentro de la infraestructura de la organización, que son la gestión de los

trabajadores, el suministro de productos y servicios y las innovaciones tecnológicas (Ruíz, Guzmán, & De la Rosa, 2007)..

Actividades Primarias. Aquí se enfocan todas las actividades relacionadas a los procesos operacionales de la empresa. Como por ejemplo los procesos innovadores, procesos operacionales y procesos afines con los servicios de venta y postventa (Ruíz, Guzmán, & De la Rosa, 2007).

A continuación, se detallará cada proceso para conocer en que consiste cada uno de ellos:

Proceso de innovación: En esta etapa la empresa explora las necesidades de los clientes y crea los productos o servicios requeridos para su satisfacción (Muñoz, De La Cuesta, & Rivera, 2010).

- Identificación del mercado. Se investiga el mercado para identificar el tamaño, las referencias de los clientes y los precios objetivos para el producto/servicio seleccionado.
- Creación del producto. A partir de la fase anterior, considerando la información de mercados y clientes, se realiza una investigación básica para desarrollar productos/servicios radicalmente nuevos, se investiga cómo explotar la tecnología existente para los productos/servicios de una nueva generación, y se realizan esfuerzos de desarrollo para llevar nuevos productos y servicios al mercado (Muñoz, De La Cuesta, & Rivera, 2010, pág. 32)

Proceso Operativo. En esta fase se comienza con recibo del pedido, se crea y se entrega a los compradores el producto o servicio final (Muñoz, De La Cuesta, & Rivera, 2010).

Proceso Servicio Posventa. En este punto se encuentra el servicio quejas, sugerencias, entre otros, más conocido como servicio posventa, concluida la entrega del producto al comprador, se debe ofrecer garantías del mismo como reparos por fallas de fábrica o remiendo de los defectos, devoluciones y cambios de ser el caso (Muñoz, De La Cuesta, & Rivera, 2010).

Objetivos Estratégicos de las perspectivas de procesos internos. Los objetivos estratégicos de esta perspectiva muestran qué procesos son los más adecuados, para alcanzar los objetivos no financieros y así mismo los objetivos financieros (Horváth & Partners, 2003). Los autores indicaron algunos ejemplos para la perspectiva de procesos, los cuales son:

- Incrementar la eficiencia del proceso de comercialización
- Realizar la orientación hacia los procesos
- Eliminar un diseño excesivo
- Incrementar la flexibilidad de los procesos
- Acortar los tiempos de desarrollo
- Crear las ofertas con mayor rapidez
- Mejorar la cooperación con los proveedores
- Conseguir un incremento de capacidades
- Reducir los gastos generales
- Crear una red de colaboraciones estratégicas (Horváth & Partners, 2003, pág. 69).

Indicadores de la perspectiva de procesos internos. Los indicadores de esta perspectiva permiten medir el rendimiento de los procesos internos de una organización para poder conocer la eficiencia y el rendimiento que tienen en la empresa y saber el grado de satisfacción que se está cumpliendo con las necesidades de los clientes (Cosme, 2020). Los indicadores en esta perspectiva pueden ser

- Indicadores de calidad del producto o servicio
- Indicadores de eficiencia en tiempos de entrega
- Indicadores de rentabilidad de los procesos
- Indicadores de productividad, entre otros (Cosme, 2020, pág. 51).

1.2.8.6 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y conocimiento básicamente es la formación que tienen los empleados en la empresa. Según Muñoz y De La Cuesta (2010) el objetivo de esta perspectiva es incrementar el nivel intelectual de los miembros de una organización y crear un ambiente de trabajadores capacitados y en constante aprendizaje y desarrollo.

Para Muñoz y De La Cuesta (2010) esta perspectiva de aprendizaje busca incentivar a las empresas a brindar preparación y capacitación al personal de la organización, siendo estos un recurso importante e influyente en el cumplimiento

y éxito de las estrategias y objetivos que se planteen. Es necesario conocer los beneficios que otorgan las transformaciones del recurso humano en el alcance de la misión y visión.

El aprendizaje y crecimiento provienen de tres aspectos principales: el capital humano, los sistemas y los procesos que se manejen en la empresa (Nevado et al., 2007).

Se puede medir esta perspectiva cómo en los conocimientos que adquieren los trabajadores en las capacitaciones, en evaluaciones de conocimientos, satisfacción y expectativas del personal que conforme la organización.

En resumen, tener al personal totalmente capacitado crea más valor a la empresa, porque tiene un personal altamente calificado para enfrentarse ante cualquier situación. Se debe incrementar su nivel de conocimiento, a través de capacitaciones, talleres, charlas de integración, cursos, entre otros.

Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los objetivos de esta perspectiva son primordiales para el desarrollo y eficiencia de los activos intangibles de una empresa (Horváth & Partners, 2003). Algunas de las pautas que se pueden considerar para la plantear los objetivos en esta perspectiva, son:

- Incrementar el dominio de idiomas
- Rejuvenecer la plantilla
- Incrementar la cuota de especialistas calificados
- Reducir la fragmentación de medios
- Desarrollar e implementar modelos de promoción aceptados
- Poner los conocimientos a disposición de todos
- Asegurar la habilidad de acercamiento al cliente (Horváth & Partners, 2003, pág. 70).

Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento. Algunos de los indicadores que se pueden considerar para esta perspectiva y que permite su medición, son:

- Grado de satisfacción
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados
- Adquisición de personal calificado

- Cantidad de cursos de mejora en calidad
- Porcentaje de disponibilidad del uso de Información estratégica
- Nivel de comunicación con los clientes
- Porcentaje de reclamaciones y sugerencias por empleados
- Número de sugerencias implantadas y reclamaciones resueltas
- Porcentaje de personas involucradas gestionando el CM (Muñoz, De La Cuesta, & Rivera, 2010, pág. 54).

1.2.8.7 Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son la base para el alineamiento de los objetivos con las estrategias y poder tener un control de todas las áreas de una empresa y engloban las cuatro perspectivas que fueron estudiadas anteriormente.

Se le denomina mapa estratégico al grupo de objetivos estratégicos planteados que se vinculan por medio de relaciones causales con las estrategias. Los mapas estratégicos son una guía fundamental para crear relaciones entrelazadas con las estrategias y objetivos sobre los que se plasmarán en el cuadro de mando integral (Casate, 2007).

Un mapa estratégico debe elaborarse de manera sencilla para su correcta comprensión de cómo se vincularán y cuál será el propósito que tendrán cada una de las estrategias que se planteen, con el objetivo de posteriormente poder construir los objetivos estratégicos e indicadores que serán plasmados en el cuadro de mando integral y poder ejecutarlos correctamente (Martínez & Milla, 2005).

1.2.8.8 Objetivos Estratégicos

Una vez plasmadas las estrategias se puede continuar con la elaboración de los objetivos estratégicos, los cuales pueden ser planteados en el mapa estratégico para comprender la relación entre los objetivos y estrategias, a modo de facilitar la visualización de cómo serán ejecutados los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del CMI y las estrategias que usarán para alcanzar los objetivos puedan ser comprendidas de forma fácil (Casate, 2007).

Los objetivos estratégicos son parte fundamental para la construcción de la matriz de estudio, porque son una guía para la empresa porque mediante ellos se

puede tener una mejor visualización del rendimiento que tendrá cada una de las perspectivas del CMI.

1.2.8.9 Propuesta de valor al cliente

Se centra en crear estrategias enfocadas para la perspectiva del cliente como el liderazgo del producto, relaciones permanentes con los clientes y ofrecer servicio de calidad, teniendo en cuenta esto, la propuesta de valor que creemos para Se centra en crear estrategias enfocadas para la perspectiva del cliente como el liderazgo del producto, creando vínculos estrechos con los clientes , pero siempre la empresa debe enfocarse en ofrecer un servicio de calidad, teniendo en cuenta esto, la propuesta de valor que se proponga para los clientes, es el principal motivo por el cual ellos eligen una empresa ante las demás, porque en esta compañía encuentran el bien o el servicio que cumple con sus requerimientos y necesidades.

La propuesta de valor debe expresar cómo el producto o servicio soluciona los inconvenientes o las necesidades de los consumidores, además de especificar los beneficios que se le brindarán al cliente por adquirir ese producto o servicio y de manera que los clientes podrán saber por los motivos para escoger a esa organización y no a la competencia (De Luca & Lazzati, 2018).

1.2.8.10 Indicadores estratégicos y sus metas

Indicadores estratégicos. Es una forma de medir para reflejar si se están logrando o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico consigue medirse por medio de uno o el conjunto de indicadores que se hayan planteado (Casate, 2007).

Los indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes apuntan, más que todo en los resultados que se espera lograr, mientras que en las perspectivas de procesos y perspectiva de aprendizaje y conocimiento son los resultados de acción (Francés, 2006).

Se puede decir que los indicadores estratégicos sirven para medir cada una de las perspectivas que conforman el CMI, y que fueron mencionadas y explicadas anteriormente, de manera que están permitan plantear de forma

correcta los objetivos y las estrategias para proceder a la elaboración del mapa estratégico donde se puede tener una mejor comprensión de las relaciones causales de los objetivos y estrategias planteados y conlleven con éxito su implementación en la empresa.

Metas. Se deben establecer metas para cada indicador que se planteen, de esta manera se puede medir los objetivos y estrategias dentro de la herramienta estratégica propuesta en este estudio. Según Francés (2006) en el contenido del cuadro de mando integral, las metas son los resultados esperados de las estrategias y objetivos planteados, las cuales se fijan a los indicadores para poder medir el nivel de logro alcanzado por los objetivos que fueron fijados para la empresa y que están vinculados a las estrategias.

Las metas cumplidas indican que se está tomando la dirección estratégica correcta planteada para la organización, estas metas varían su nivel de desempeño aumentando o incrementado el valor del indicador relacionado con el valor inicial establecido. Las metas deben detallar aspectos tales como medición cantidad y tiempo de período (Francés, 2006).

La empresa creará un mayor grado de valor, eficiencia, competitividad y rendimiento, generando la mayor cantidad de realización de las metas establecidas en el mapa estratégico, de esta manera se puede saber que los objetivos y estrategias que fueron planteados están teniendo resultados efectivos y exitosos.

1.2.8.11 Iniciativas estratégicas

Este otro elemento que forma parte del cuadro de mando integral, permite diseñar los planes de trabajos como un manual de funciones indicando las actividades y plasmar en la matriz de estudio los departamentos a cargo del cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas para la empresa. A través de las iniciativas estratégicas todos los colaboradores de una compañía, podrán tener conocimiento de las actividades que desarrollaran y los recursos necesarios que se usarán para que se encuentren en concordancia con el cumplimiento de la planeación estratégica plasmada, para que así, los objetivos puedan contribuir en el logro de las metas.

Las iniciativas pueden ser de dos tipos, bien sea de inversión o de gestión. Las iniciativas de inversión detallan todo lo relacionado con los activos y recursos financieros que permitirán que aumenten la rentabilidad de la organización, mientras que las iniciativas de gestión especifican todas las actividades relacionadas con la administración y operatividad de la organización, además que busca la manera de transformarlas para incrementar el rendimiento y productividad empresarial. Ambas iniciativas se refieren a la transformación o reestructuración del diseño de todos los procesos que se manejen en una empresa, buscando que integren tecnologías y procesos innovadores para agilizar dichos procesos, para que con estas modificaciones que se realicen en la estructura organizacional se logren altos niveles de mejoramiento y eficiencia (Francés, 2006).

1.2.8.12 Responsables y recursos

Cada objetivo, estrategia, indicador e iniciativa que se planteen debe tener su departamento a cargo y su jefe responsable, quién será el encargado de supervisar y controlar que se estén ejecutando correctamente los procesos. Otro punto clave para llevar con éxito la aplicación del CMI, es fijar los recursos que serán necesarios y adecuados para el correcto desarrollo de las iniciativas estratégicas. Definir los recursos precisos para su realización, es el primer punto para el cumplimiento de la planeación estrategia, porque primero se debe conocer los equipos tanto tangibles como intangibles, refiriéndose al equipo humano, para que queden definido los responsables del desarrollo de cada iniciativa, así como establecer cada una de las actividades que van a desarrollar cada miembro de la organización para cumplir con los objetivos e indicadores (Casate, 2007).

Mantener un sistema jerárquico claro para la empresa es importante, para saber cuál o cuáles son los jefes a cargo en cada una de los unidades departamentales y las tareas que debe desempeñar cada miembro de la empresa, además estos jefes departamentales son quiénes serán los responsables del desempeño del área que se encuentre bajo su mando, también están encargados de supervisar que los miembros a su cargo estén realizando un trabajo correcto y se estén cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados por la compañía.

1.2.9 Planificación estratégica

Para construir e implementar con éxito una herramienta estratégica, como en este caso es un cuadro de mando integral, primero debemos establecer un plan estratégico para la empresa, para que se pueda identificar a través de la misión, la razón de ser de la misma, y por medio de la visión conocer la dirección estratégica donde se encamina la empresa y plantear las estrategias que nos permitirán alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos planteados tanto a corto y largo plazo.

Según Cadena y Lema (2015) la planeación estratégica es una herramienta importante en el procesos operacionales y administrativos para cualquier tipo de empresa, así mismo independientemente de su actividad económica, tamaño o estructura, y enfocándose principalmente con el mercado tan competitivo existente en la actualidad, el entorno presenta constantemente cambios acelerados con mayor tecnología e innovación que obligan a las empresas a crear ventaja competitiva y generar estrategias que les permitan mantenerse sostenibles en el futuro y ante una competencia cada vez más arrolladora.

En la planificación estratégica se puede determinar la situación y el estado actual en el que se encuentra la empresa y plasmar estrategias y objetivos tanto a corto como a largo plazo que definan el camino futuro de la empresa a nivel financiero y organizacional, de esta manera bajo una planificación estratégica definida, los accionistas podrán hacer una correcta toma de decisiones para decidir el mejor rumbo que debe tener la empresa y los recursos que necesitarán para cumplir con éxito la misma.

El objetivo de la planeación estratégica presenta diversos puntos de estudio sin importar el modelo de negocio de la empresa, su tipo de actividad económica a la que se dedique, la estructura que mantenga o la posición actual que está presente en el negocio. En cualquier de estos aspectos realizar la planeación estratégica trae muchos beneficios a las organizaciones, como considerar que reestructura la organización de la misma, mejora la gestión empresarial y operacional, permite analizar la factibilidad de proyectos organizacionales que se quieran ejecutar (Martínez & Milla, 2005).

1.2.10 Elaboración de una planificación estratégica para una microempresa

La elaboración de un plan estratégico en una PYME resultaría de gran beneficio, porque la mayoría de estas empresas no cuentan con una planificación estratégica definida, de manera que no saben el rumbo estratégico de hacia dónde se encaminan, la forma correcta de cómo deben usar sus recursos, no mantienen una organización adecuada, ni una correcta y adecuada toma de decisiones, entre otras falencias que impiden el crecimiento de las pymes. Por esta razón es recomendable que las microempresas consideren hacer una planificación estratégica, que les brindarán tener una organización adecuada de cada una de sus actividades, además que les permitirá y preparará a estas microempresas adaptarse a los cambios que se producen constantemente en el mercado, permitiéndoles mantenerse rentables, eficientes y con un crecimiento sostenido.

Las pymes, en razón de su carácter empresarial, deben procurar conocer, comprender y estudiar mejor a sus clientes, para de esta manera asegurar satisfacer las necesidades de estos y lograr la fidelización de los mismos, a los productos o servicios que ofrece la empresa, además debe saber el rendimiento y la eficiencia que están teniendo sus procesos, los líderes a cargo de la toma de decisiones son igual de importante y las necesidades de ofrecer servicios postventas (Maqueda L., 1990).

Por lo tanto, para Maqueda Lafuente (1990) la planeación estratégica en una PYME, conlleva muchos beneficios en su instauración como crear una identidad a las empresas, a través de la misión y visión. Con los objetivos les permite tener un crecimiento sostenido, aumentar la rentabilidad y rendimiento de la misma, mejorar la productividad y la estructura organizacional de la misma, entre otras, además que crea estrategias de cómo deben ser realizados cada uno de los objetivos para su éxito. Los mandos directivos deben comprometerse de lograr con éxito la implementación del plan estratégico, porque tendrán la información necesaria para desarrollar las actividades encaminadas a cumplimiento de los objetivos que lograrán muchos beneficios en las actividades de la organización, a la vez que proporciona conocimientos a los mandos

directivos sobre la toma de decisiones para saber qué hacer en sus situaciones que se le presenten sean financieras, económicas o administrativas.

1.2.11 Análisis DAFO

Este análisis es el primer paso para empezar el plan estratégico, permitirá tener un conocimiento del entorno interno que tiene la empresa que son: las fortalezas y las debilidades, y el entorno externo al que se enfrenta la misma, que serían: las amenazas y las oportunidades.

Para Abascal Rojas (2004) tener conocimiento o percepción de las características favorables o desfavorables que se le puedan presentar a una empresa, les permitirá modificar las estrategias acordes a su situación, hacer y estudiar la visión global de una organización permitirá conocer la situación de la misma, tanto en el ámbito interno como el externo en el que se desarrolla.

1.2.11.1 Oportunidades

Las oportunidades son los factores externos que no son elementos que las empresas puedan controlar, pero que pueden ser o no ser beneficiosos en una empresa porque como se mencionó anteriormente son aspectos no controlables, de manera que pueden afectar el rendimiento normal de los objetivos y estrategias (Vicuña, 2018).

1.2.11.2 Amenazas

Las amenazas son factores externos a la compañía y de la misma manera que las oportunidades, son elementos no controlables y de la misma forma pueden o no afectar en el desempeño de los objetivos y estrategias que se hayan planteado (Vicuña, 2018).

Los puntos mencionados anteriormente permiten conocer la situación en la que se encuentra la empresa en el entorno externo, las oportunidades son elementos que puede aprovechar a su favor para el logro de las estrategias y alcance de los objetivos que se planteen en la matriz de estudio y las amenazas son elementos impredecibles que surgen en el medio externo y a los que las empresas deben estar preparadas para enfrentarlos para seguir manteniéndose sostenibles en el sector donde ejercen su actividad comercial.

1.2.11.3 Fortalezas

Las fortalezas son los factores internos que la empresa puede controlar y que son los puntos fuertes que tiene una organización para crear ventaja competitiva, estos factores podrían beneficiar en el cumplimiento de las estrategias y objetivos plasmados por la unidad de negocio (Vicuña, 2018).

1.2.11.4 Debilidades

Estos son los puntos débiles que impiden que una empresa tenga un alto nivel de eficiencia, estos elementos podrían afectar o pueden no afectar el rendimiento normal de las estrategias y objetivos (Vicuña, 2018).

Las fortalezas y debilidades son factores que permiten estudiar el entorno interno de la empresa para conocer los puntos fuertes, que ayudan y permiten tener a la organización una ventaja competitiva ante sus competidores y las debilidades como es normal que toda empresa tiene que afrontar, pero que deben tratar de mejorar esas falencias que son puntos negativos para incrementar el rendimiento.

1.2.12 Procedimiento que se debe ejecutar para la elaboración del cuadro de mando Integral

La base para empezar la elaboración del CMI es tener definido la visión y la misión de la empresa, en caso de que la compañía no los tenga establecidos, lo primero sería comenzar por definirlos, posterior a esto se debe elaborar las estrategias que permiten el alcance de los objetivos estratégicos para comenzar con la construcción del mapa estratégico y poder visualizar la situación de cada una de las perspectivas que conformar el cuadro de mando integral.

Una vez definida la planificación estrategia y hecho una análisis a través de diversas matrices de análisis estratégicas para la empresa para conocer diversos factores que permitan una construcción correcta del sistema de gestión propuesto como las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, competidores, factores como políticos, económicos, ambientales, sociales, entre otros, para tener una amplia perspectiva de la situación actual de la empresa, y se pueda empezar con la construcción del cuadro de mando integral, partiendo de la visión

y la misión, que son elementos claves para empezar con la construcción correcta de una herramienta estratégica empresarial, como la propuesta en este estudio.

Para comenzar con la construcción de la matriz propuesta en este estudio, se deben realizar todos los puntos que se mencionaron anteriormente, una vez que se encuentren analizados y definidos, para posteriormente se los puede plasmar de manera que encajen y sean adecuados para cada una de las estrategias y los objetivos que vayan enlazados para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral (Anexo 1).

1.2.13 Beneficios de la Implantación del CMI

Los beneficios que brinda el cuadro de mando integral al implementarlo en una empresa, no solo será para evaluar aspectos financieros como se acostumbra en las organizaciones, sino que serán en todos sus aspectos inclusive los no financieros, de manera que se puedan aplicar las estrategias y objetivos a cada una de las perspectivas, que se han mencionado en los temas anteriores, enfocando la situación a la empresa de estudio, este tipo herramienta estratégica administrativa, permite a las pymes tener una visualización del estado actual en el que se encuentra la compañía y con ello tomar las decisiones más acertadas.

Esta herramienta también puede ser usada como un soporte de análisis empresarial para conocer las fallas que se presenten en el negocio. En efecto, esta matriz estratégica permite evaluar los planes y los resultados actuales para que sirva de ayuda y guía al equipo directivo que conforme una organización, al momento de reevaluar y ajustar los procesos de manera que beneficien a la empresa.

1.2.14 Ventajas y Dificultades en la Implementación del CMI

Esta herramienta de análisis estratégico empresarial, es una de las más usadas por las empresas a nivel mundial, por los diferentes beneficios que ofrece y que fueron mencionadas en el punto anterior, pero como todo método presenta sus ventajas y sus dificultades en su instauración, y estas serán desarrolladas posteriormente.

1.2.14.1 Ventajas

López, Rojas y Torres fundamentan que tener bien implementado un Cuadro de Mando de Integral en una empresa proporciona las siguientes ventajas:

- Apunta hacia lograr los ideales establecidos en la misión corporativa
- Hace que los directivos actúen en concordancia con la visión corporativa de la empresa
- Genera una estrategia de divulgación de información de acuerdo a las necesidades de cada nivel administrativo
- Crea un ambiente de participación y compromiso entre cada uno de los integrantes de las diversas áreas y entre las áreas de las mismas
- Fija períodos de tiempo para alcanzar los objetivos propuestos (López, Rojas, & Torres, 2001, pág. 24).

1.2.14.2 Dificultades

López, Rojas y Torres explican ciertas dificultades que pueden tener las empresas en la implementación un Cuadro de Mando de Integral y son las siguientes:

- El Cuadro Integral de Mando se plantea como una herramienta para la planeación de la organización, su principal reto consiste en darle una aplicación adecuada considerándolo como un elemento de proyección y no como un elemento de control histórico
- Utilizando solamente como control interno de la empresa, ya que esto desvirtúa su propósito de contemplar todas las actividades del entorno que afectan la organización
- Implantarlo sin el compromiso de la alta gerencia
- No establecer previamente las políticas de incentivos
- Utilizarlo sin tener en cuenta la relación causa-efecto dentro de las perspectivas (López, Rojas, & Torres, 2001, págs. 24-25).

Como se exponen en las ventajas y los beneficios que se mencionaron en los puntos anteriores sobre el cuadro de mando integral que es una herramienta estratégica y de gestión que puede servir como un soporte o guía para las empresas de manera que estas puedan visualizar un estado actual real de la empresa, de sus procesos y del desempeño del personal, además de controlar y mejorar dichos procesos a futuro para el rendimiento eficiente de la empresa.

Pero como todo sistema de gestión también nos presentan las dificultades que se pueden presentar en su la implementación sobre las organizaciones, se

requiere de compromiso más que todo de los accionistas y los altos directivos y también de parte de cada uno de los colaboradores de la empresa y entender que este es un proyecto que conlleva compromiso, responsabilidad, reestructuraciones, recursos y tiempo pero que los resultados son exitosos.

1.3 Fundamentación Legal

La importadora FAXMIR S.A., es una empresa comercializadora, dedicada a la venta de productos importados que son máquinas fotocopiadoras, sus repuestos y suministros, se fundamenta en base a la ley implementada en el COPCI para las PYMES y empresas importadoras de mercaderías.

1.3.1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

La empresa importadora FAXMIR S.A., tiene como actividad principal la comercialización y venta de máquinas fotocopiadoras importadas, por lo cual se considera los siguientes artículos encontrados en el COPCI, que fundamenten legalmente este estudio y son los siguientes:

Artículo 53 establecido en el COPCI, libro III, Título I, Capítulo I Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas pymes (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2018).

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este reglamento (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2018, pág. 23).

Artículo 147 determinado en el COPCI, libro V, Título II, Capítulo VII, Sección I Regímenes de Importación (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2018).

Art. 147.- Importación para el consumo.- Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2018, pág. 50)

CAPÍTULO 2

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Métodos

La investigación de este presente trabajo es cualitativa, porque permitió tener una amplia visualización de la situación actual de la empresa importadora FAXMIR S.A., además el método que se usó para la elaboración de este proyecto fueron los métodos inductivo-deductivo y analítico.

El uso de estos métodos permitió el análisis y observación de cada uno de hechos, recursos y procesos de la empresa de estudio y que facilitó la información necesaria para la realización de este trabajo y así poder el logro del cumplimiento de cada uno de los objetivos que fueron propuestos en esta investigación.

2.1.1 Método inductivo-deductivo

Este método que permitió la realización de estudio, fundamenta sus conceptos en la lógica y en el análisis de situaciones determinadas, sin embargo, por el método deductivo se pudo obtener información que parte de lo global a lo específico y por el inductivo proporcionó información, pero en sentido contrario es decir que va de lo específico a lo global (Bernal Torres, 2010).

La implementación del método inductivo-deductivo, permitió mediante la inducción la recolección de los datos necesarios y por medio de los medios participativos se obtuvo la información adecuada para el establecimiento correcto de cada uno de los objetivos, estrategias e indicadores para la gestión de la empresa importadora FAXMIR y mediante la deducción se escogió información y procesos que sean fueron considerados los más adecuados para el negocio.

2.1.2 Método analítico

Este método permitió la descomposición de cada uno de los elementos de estudio, dividiendo cada uno de estos componentes para facilitar su análisis y comprensión de forma individual y su manejo correcto (Bernal Torres, 2010).

La aplicación del método analítico permitió estudiar y evaluar cada uno de los procesos que se ejecutan en la empresa tanto individualmente como en conjunto para el análisis de su relación causal, este método también permitió establecer los diferentes factores del cuadro de mando integral como los objetivos, indicadores y estrategias que se plantearon para la empresa.

2.1.3 Modalidad y Tipo de Investigación

Este trabajo de investigación se efectuó con una modalidad no experimental y un tipo de investigación cualitativa, que se detallarán a continuación.

2.1.3.1 Modalidad no experimental

El presente trabajo se elaboró con un diseño no experimental, porque las variables que fueron observadas se estudiaron de los resultados que fueron conseguidos por medio de la búsqueda y recopilación de toda la información que fue necesaria y precisa de los eventos presentes obtenidos de los datos directamente de la empresa de estudio de este proyecto.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin necesidad de modificar o manipular las variables, quiere decir, que este tipo de investigación basa su estudio en la observación y análisis de elementos que se encuentren en su forma natural (Toro & Parra, 2006).

El proceso de este trabajo de estudio, fue elaborado con una investigación descriptiva y exploratoria, esto quiere decir que se recolectó datos e información procedente directamente de la empresa importadora FAXMIR, así mismo también se realizó la recopilación de datos e información derivados de fuentes bibliográficas como artículos, libros, entre otros.

Este trabajo se realizó en base a los dos tipos de investigaciones que fueron planteados en este punto y que son descriptiva y exploratoria, que se detallan a continuación.

Por medio de la investigación descriptiva se escogió un conjunto de elementos e información que permitió indagar y detallar los procesos internos tanto financieros como no financieros de la empresa FAXMIR, donde se logró

conseguir la información precisa y requerida para la construcción de esta herramienta estratégica propuesta en este estudio.

Mediante la investigación exploratoria se pudo obtener una visión amplia y general del estado de la situación actual la empresa de estudio, además se pudo crear los objetivos estratégicos y las estrategias de manera que se relacionen adecuadamente para el cumplimiento de las perspectivas y que pudieron ser medidos con el apoyo de los indicadores estratégicos.

2.1.3.2 Tipo de Investigación Cualitativa

Este trabajo tuvo un estudio cualitativo, este método de investigación permitió evaluar, analizar y demostrar los datos obtenidos por medio de varios elementos como entrevistas, encuestas, conversaciones, memorias, registros, etc., con el fin de tener una investigación más profunda.

El tipo de investigación cualitativa fue implementado en este trabajo de estudio, porque, con la recopilación de datos, se pudo realizar la entrevista al gerente general de la empresa y las encuestas a los demás colaboradores que conforman la empresa de estudios para obtener la información que fue usada para la creación de los indicadores del cuadro de mando integral.

La investigación cualitativa permitió plantear conceptos sobre hechos reales y actuales, fundamentados en la información recabada de la empresa de estudio y las personas estudiadas (Bernal Torres, 2010).

2.2 Variables

Las variables que se escogió para la realización de este proyecto fueron los procesos internos de la empresa FAXMIR S.A. y la herramienta estratégica propuesta para este presente proyecto que es el cuadro de mando integral.

2.2.1 Variable Independiente

Procesos internos de la empresa FAXMIR S.A.

2.2.2 Variable Dependiente

Herramienta de análisis estratégico cuadro de mando integral.

2.2.3 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	TIPO DE MEDICIÓN E INDICADOR	TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
Procesos internos de la empresa FAXMIR S.A.	Los procesos internos son actividades que se realizan dentro de la empresa, como lo son: los procesos internos, finanzas, de clientes y empleados.	Medición Cualitativa y Cuantitativa Matrices de análisis estratégicos	Observación de los procesos, exploración, entrevistas y encuestas	Determinar los procesos internos y externos de la empresa
Herramienta de Gestión Cuadro de Mando Integral	El cuadro de mando integral es una herramienta estratégica de análisis empresarial, que permite medir el desempeño organizacional y por medio de los indicadores medir el rendimiento de los objetivos estratégicos y los resultados.	Medición Cualitativa y Cuantitativa Perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento	Datos financieros de la empresa, exploración, encuestas y entrevistas	Evaluar la rentabilidad económico-financiero, y el rendimiento de los clientes y de recursos humanos de la empresa

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población

Para la población de este proyecto se consideró entre los trabajadores y al mando directivo de la empresa importadora FAXMIR S.A., localizada en la ciudad Guayaquil con dirección Cdla. Lotización Inmaconsa Calle Alfa Mz. 28 Solar 4 y Mangos Km. 10 ½ vía a Daule, conformada por 13 trabajadores.

2.3.2 Muestra

Es la parte de la población que se elige para obtener información para el desarrollo del presente trabajo de investigación y sobre el cual se realizaron los análisis para las observaciones de las variables de estudio que fueron planteadas y para su medición (Bernal Torres, 2010).

Para la elaboración de la muestra se tomó el total de los participantes que conforman la organización entre directivos y empleados que laboran en la empresa importadora FAXMIR S.A.

2.4 Técnicas de Recolección de Datos

Para la realización de la herramienta de gestión denominada el cuadro de mando integral en el presente trabajo se usaron técnicas de observación, encuestas y entrevistas.

Observación: Este método permite tener información directa del elemento de estudio, siempre cuando se realice por un medio de un proceso de análisis y control, se obtendrá información veraz, en especial en una investigación de estudio de las personas en sus lugares de trabajo (Bernal Torres, 2010).

La observación fue un aspecto de estudio importante en la elaboración de este trabajo porque ayudó a entender y conocer las necesidades, fortalezas, debilidades del entorno interno y las oportunidades y amenazas de los factores externos y como estos influyen en la empresa de este estudio.

Por medio de la observación se estableció las fallas y los procesos que se están elaborando de forma errónea dentro la empresa de estudio con el objeto de lograr una mejora en los procedimientos.

Encuestas: Este es uno de los métodos participativos para la recopilación de información más utilizados trabajos de estudio como el presente, este método participativo se realiza por medio de un cuestionario de preguntas que se elaboran con el fin de recabar información de la población a estudiar (Bernal Torres, 2010).

Este método participativo denominado encuesta se usó con el fin de poder recolectar toda la información que permitió conocer la forma y la ejecución de los diferentes procesos tanto administrativos como operacionales de este negocio, la encuesta fue realizada a todos los miembros que conforman la empresa, que son los directivos, personal administrativo, encargados de ventas y técnicos.

Entrevistas: Este método participativo está orientado a tener un dialogo directo con las personas que se consideren que son las requeridas para brindar información directa y confiable, con el fin de tener datos necesarios para la investigación y su posterior realización (Bernal Torres, 2010).

El presente medio participativo mencionado se usó como elemento clave para conseguir información necesaria para la elaboración del cuadro de mando integral por medio de los directivos con mayor superioridad en esta empresa de estudio que, en este caso, esta específicamente dirigida al gerente general de FAXMIR.

2.5 Estadística Descriptiva e Inferencial

La estadística descriptiva es un método que contienen técnicas para recopilar, detallar, analizar e interpretar información y la estadística inferencial compone técnicas y métodos que se usan para conseguir información recopilada de esa población de estudio y que sea necesaria para el presente proyecto (LLinás & Rojas, 2005).

En la presente tesis para la obtención de información, se procedió con la recolección, análisis, organización e interpretación de datos de la población mencionada, además mediante gráficos y herramientas numéricas como es el programa informático Excel.

2.6 Análisis de datos

En este punto se analizó la información recogida para desarrollar cada objetivo específico de este trabajo de investigación.

En el primer objetivo de este presente proyecto se realizó un diagnóstico de la situación de la organización, donde con la información recabada a través de métodos participativos entre los directivos y los colaboradores, se hizo un análisis AMOFHIT y un PESTEL que permitieron identificar el entorno interno y externo, para posteriormente desarrollar un análisis MEFI Y MEFE que permitieron cuantificar la situación de los procesos internos y el entorno de la organización, para terminar el objetivo número uno se realizó el modelo de gestión las 5 fuerzas de Porter que permitió conocer la competencia en la que opera la empresa de estudio.

En el segundo objetivo se diseñó las estrategias a partir de la herramienta estratégica denominada análisis DAFO que permitió hacer una propuesta de estrategias que permitieran el alcance de los objetivos planteados para la misma y que conseguiría lograr a largo plazo.

En el tercer objetivo con el método participativo, con la colaboración de los mandos directivos y de las estrategias que se plantearon en el objetivo 2, se procedió con la construcción de los objetivos para la elaboración del plan estratégico que permitieron direccionar al mismo hacia el logro de la visión.

En el cuarto objetivo de este estudio para la construcción de esta herramienta control y gestión propuesta que es un cuadro de Mando Integral, se procedió a elaborar el mapa estratégico para proyectar cada uno de los indicadores que son: Procesos internos, finanzas, clientes y aprendizaje y crecimiento.

2.7 Cronograma de Actividades

En el cronograma de actividades de la presenta investigación de estudio, se ha detallado cada proceso que se ha realizado para la elaboración de este trabajo de tesis y también el tiempo de período que tomó ejecutarlo (Anexo 5).

RESULTADOS

En la presente investigación para la realización de los resultados, posteriormente se presentará la resolución de los objetivos que fueron determinados en este proyecto de estudio.

Como primer paso mediante el método participativo se procederá a realizar las entrevistas al mando directivo de la empresa importadora de máquinas fotocopadoras FAXMIR S.A., las cuales son indispensables para hacer un diagnóstico correcto de la situación estratégica actual de la organización y de esta manera poder tener una visualización más amplia de la compañía.

En el segundo paso se realizará encuestas a todos los colaboradores que conformen la empresa FAXMIR., estas tienen un papel muy significativo en este proyecto y se realizan con el fin de conocer la forma en que se manejan los procesos de la compañía.

Entrevista Empresa Importadora de Máquinas Fotocopadoras FAXMIR S.A. (Gerente General)

1.- ¿La empresa importadora de máquinas fotocopadoras FAXMIR S.A., actualmente tiene definido: ¿Visión, Misión y Valores Empresariales?

La empresa es un negocio familiar, que empezó con la reparación de faxes y luego se creó una microempresa en el año de 1992, y desde la fecha de inicio hasta la actualidad no se han definido visión y misión. Los valores empresariales que siempre se han manejado en la organización para tener un ambiente armónico han sido el respeto, la honestidad, la puntualidad y el trabajo en equipo.

2.- ¿La empresa se maneja mediante una planificación estratégica?

No hay definida una planificación estratégica para la empresa, se manejan a través de acciones que se consideren adecuadas para la misma, y considera que el personal de esta empresa al tener tantos años trabajando para el negocio conocen de la ejecución diaria y correcta de sus labores para el funcionamiento normal de la misma, pero no existe un control donde se pueda llevar un seguimiento de esas actividades.

3.- ¿En la actualidad la empresa tiene planteado objetivos estratégicos?

No hay definidos objetivos estratégicos, en la empresa siempre se plantean acciones que son consideradas beneficiosas y que son especificadas en la junta de accionistas, pero en el camino estas acciones se quedan a la mitad de su ejecución o fueron mal planificadas y no se alcanza a lograrlas.

4.- ¿Existe alguna herramienta estratégica de control administrativo y operativo que opere en FAXMIR?

Sí, tenemos un software contable implementado en la empresa llamado sistema comercial contable integrado VMULTINEG, en el cual se ejecutan y se controlan más que todos los aspectos de temas contables, no existe un sistema de control de los procesos operativos, por lo cual no se lleva un control sistematizado de los procesos de la bodega.

5.- ¿Considera que los procesos financieros de la empresa, son manejados de forma correcta y eficiente?

Estos trabajadores tienen laborando varios años en el departamento de contabilidad y las actualizaciones que tenga el software contable son explicadas por un ingeniero, quién es él que da mantenimiento a este programa informático para que mantenga su correcta ejecución por parte de las personas encargadas de trabajar con este software, que es el área contable y donde se reportan mínimas fallas, considero que el personal que trabaja en dicho departamento se encuentra totalmente capacitado para llevar la contabilidad y finanzas de la empresa de una manera correcta y transparente, para que no haya inconvenientes con ninguna de las entidades controladoras.

6.- ¿Cree que los recursos no financieros (Trabajadores que laboran en la empresa), se encuentran totalmente capacitados para realizar un trabajo eficiente y productivo?

Los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa realizan un trabajo eficiente y productivo, los que tienen desde el año de 1992 laborando para la empresa que son los técnicos de más antigüedad no se encuentran totalmente

capacitados en las innovaciones que ha ido teniendo este mercado, considero que se debería realizar una actualización de conocimientos para estas innovaciones.

7.- ¿La empresa FAXMIR, se maneja mediante un manual de funciones actualmente?

La empresa no tiene establecido un manual de funciones, en las que se establezcan las actividades que deben desarrollar cada empleado específicamente, todos los empleados suelen colaborar con diferentes actividades externas a las que les corresponden, en este caso el mayor soporte en diversas actividades para la empresa son las personas que trabajan en el área contable.

8.- ¿Conoce la herramienta estratégica de análisis empresarial denominado cuadro de Mando Integral?

Sí, es un modelo de gestión que creo que debería ser utilizado más por empresas de mayor tamaño y por este motivo aún no ha sido implementado aún en FAXMIR.

9.- ¿Cree usted que esta herramienta de análisis empresarial basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) permite facilitar un plan estratégico que le pueda ayudar a aumentar la eficiencia, rendimiento y productividad de la empresa?

Considero que esta herramienta ayudaría a mejorar ciertos puntos de los procesos de administración y operativos de la empresa, en los cuales existan ciertos errores en su proceder, de manera que se pueda crear objetivos beneficiosos para FAXMIR, pienso que sería de gran utilidad para la empresa en orientar la dirección estratégica correcta que deben tener los procesos.

**Encuesta Empresa Importadora de Máquinas Fotocopiadoras FAXMIR S.A.
(Personal del Área Administrativa)**

1.- ¿Conoce usted que la empresa FAXMIR S.A., tengan definido: misión, visión y valores empresariales, ¿Sus actividades se realizan para el cumplimiento y logro de la misión y visión?

Tabla 1.

Determinación del diagnóstico situacional de la empresa FAXMIR

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Al preguntar a los trabajadores del área administrativa de este negocio, la gerente de administración y finanzas de esta organización, quién también es una de las accionistas, dijo que al ser un negocio familiar nunca se consideró definir misión y visión, los demás colaboradores que conforman el área administrativa, quienes ejercen sus actividades laborales desde años atrás, dijeron que sus actividades nunca han sido dirigidas bajo el concepto del cumplimiento de la misión y visión de la empresa, y que éstas no están definidas, en la tabla no.1 de esta encuesta se puede observar que el 100% de los participantes respondieron con un no a esta pregunta.

Tener definidos la misión y visión en una organización es de gran importancia porque representa la identidad de una empresa y como quiere ser percibida ante el mundo, además es relevante que todos los colaboradores de la compañía conozcan de estos factores administrativos y desarrollen sus actividades hacia el cumplimiento de los mismos.

2.- ¿Cree usted que las actividades realizadas diariamente en la empresa importadora de máquinas fotocopiadoras FAXMIR, se ejecuten bajo una planificación estratégica?

Tabla 2.

Evaluación para la realización de la planificación estratégica

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Al consultar con los trabajadores de esta área, uno de los encuestados supo expresar que una de las actividades que siempre hay que planificarla, es la importación de los artículos tecnológicos, otros empleados del departamento no sienten que sus actividades se lleven a cabo como parte de un plan estratégico, exponiendo en la tabla una muestra con un valor de 33% de trabajadores que dijeron con un sí, y un 67% que considera no desarrollar sus actividades bajo una planificación.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite organizar a la empresa y prepararla a futuro, por eso es importante crear una planificación estratégica para FAXMIR, ya que este negocio carece de esta herramienta estratégica y además debe ser comunicada a todos los empleados que conformen la organización.

3.- ¿Las tareas ejecutadas por usted están establecidas en un manual de funciones definidas por la empresa FAXMIR?

Tabla 3.

Determinación para la creación de un manual de funciones

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Los trabajadores de este negocio no tienen definido sus actividades en un manual de funciones los cuales fueron expuestos por el 100% de los participantes, es de gran importancia que los empleados tengan definidos las actividades que van a desarrollar en una empresa, el puesto que ocupará y el rol que desempeñará.

4. ¿Se maneja alguna herramienta informática que permita conocer las finanzas de la empresa FAXMIR?

Tabla 4.

Análisis del manejo de programas informáticos

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Para el 100% de los trabajadores encargados de supervisar y controlar los procesos administrativos y financieros de la empresa FAXMIR, dijeron que el negocio tiene implementado un programa contable denominado sistema comercial contable integrado VMULTINEG, el cual permite registrar y visualizar transacciones contables y demás procesos relacionados a temas contables.

5.- ¿Considera que el control de los procesos financieros es realizado de manera correcta y actualizada?

Tabla 5.

Evaluación de la eficiencia en los procesos financieros

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El 100% del personal del área administrativa considera que los procesos financieros de la empresa FAXMIR son ejecutados de manera correcta, cabe recalcar que las personas que laboran en los departamentos de administración y contabilidad son profesionales en esta rama, y que laboran hace muchos años en la misma y con la implementación del sistema contable mencionado anteriormente llamado VMULTINEG, se maneja una contabilidad automatizada, lo que permite tener un trabajo eficiente y controlado de los procesos financieros, se pudo observar en el análisis interno departamental hecho a cada una de las áreas de la empresa, que el departamento contable, es que el presenta menores falencias en sus procesos.

6.- ¿Usted cuenta con la suficiente capacitación para el manejo de las herramientas informáticas para controlar las finanzas de la empresa?

Tabla 6.

Análisis de las capacitaciones recibidas por el personal

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Al ser profesionales, con amplia experiencia y contar con muchos años trabajando en este negocio, el 100% de los encuestados manifestaron que los procesos financieros siempre se han ejecutado de una manera correcta para no tener inconvenientes con los entes reguladores de las empresas como lo son: el SRI y la Superintendencia de Compañías, además al ser importadores de bienes, las importaciones se han manejado de manera correcta para que los productos sean nacionalizados y no presenten una retención de mercadería en la aduana.

7.- ¿Tiene conocimiento sobre la herramienta de análisis empresarial en este caso sobre el cuadro de mando integral?

Tabla 7.

Evaluación del nivel de conocimiento del CMI

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El 67% de los participantes de la encuesta conocen de la herramienta estratégica denominado cuadro de mando integral y los beneficios que pueden conllevar sobre los procesos financieros y administrativos de la empresa de estudio. Sólo un 33% de los encuestados dijo no conocer sobre esta herramienta de gestión.

8.- ¿Usted considera que la implementación de una herramienta estratégica de control y gestión como en este caso es el cuadro de mando integral mejoraría los procesos financieros de la empresa FAXMIR?

Tabla 8.

Determinación para la construcción del Cuadro de Mando Integral

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Para el 67% de los colaboradores que conforman la empresa FAXMIR, la implementación de un cuadro de mando integral, mejoraría la eficiencia de los procesos financieros y a su vez beneficiaría al personal y un 33% simplemente respondió desconocer de esta herramienta de gestión.

**Encuesta Empresa Importadora de Máquinas Fotocopiadoras FAXMIR S.A.
(Personal de Ventas y Técnicos)**

1.- ¿Cómo se podría considerar la relación y comunicación entre colaborador de la empresa FAXMIR y proveedores - clientes?

Tabla 9.

Evaluación de la comunicación de la empresa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Buena	2	33%
Buena	3	50%
Regular	1	17%
Total	6	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

En esta encuesta realizada al personal de ventas y al equipo de técnicos, ninguno de estos considera que exista una excelente relación y comunicación entre el personal encargado de esta área y el proveedor – cliente, el 33% considera que hay una muy buena relación, mientras que el 50% considera que hay una buena relación y solo un 17% piensa que la relación hacia el proveedor – cliente es regular.

Es muy importante mantener buenas relaciones y comunicación con proveedores y clientes como empresa cuya actividad principal es la comercialización de productos, necesita la fidelización de los clientes, y también al brindar servicios como actividad secundaria, necesita que la relación con los clientes sea fuerte y exista una buena comunicación, para de esta manera fortalecer este aspecto que es fundamental para la sostenibilidad de una empresa en el mercado, ya que los clientes son la razón de ser de una empresa y a su vez mejoraría el rendimiento en este punto.

2.- ¿Cree usted que el servicio brindado satisface y logra cumplir completamente con las necesidades de los clientes?

Tabla 10.

Evaluación de la comunicación de la empresa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy probable	0	0%
Probable	1	17%
Poco probable	2	33%
Nada probable, mejorar el servicio	3	50%
Total	6	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

La satisfacción del cliente crea una relación a largo plazo porque al cumplir con las expectativas del consumidor garantizará el rendimiento y el crecimiento de la empresa. El 50% de los colaboradores pertenecientes a esta área trabaja directamente con los compradores, consideran que el servicio brindado por la empresa no satisface la necesidad de todos los clientes y que debería ser mejorado, el 33% piensa que es poco probable que el servicio brindado sea bueno y solo un 17% cree que tiene la empresa tiene la capacidad de cumplir con algunas expectativas específicas de los clientes.

3.- ¿El servicio postventa que son las quejas y sugerencias por parte de los clientes, tiene la importancia suficiente por parte de la empresa FAXMIR?

Tabla 11.

Determinación de la importancia del servicio postventa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

La mayoría de los participantes con un 67% piensan que no tiene la importancia suficiente el servicio postventa y que la empresa no tiene instaurado este servicio como tal y solo un 33% considera que si, los encuestados que respondieron con un no, dijeron que las quejas y sugerencias son manejadas por el gerente general porque consideran no encontrarse totalmente capacitados para enfrentarse a diferentes situaciones que presenten los clientes como fallas de fábrica y no cuentan con la suficiente información de cómo realizarlo, por este motivo, los clientes prefieren manejarse directamente con el mando directivo.

4.- ¿Usted cree que se debería mejorar el servicio brindado a los clientes?

Tabla 12.

Determinación sobre el nivel de mejoramiento del servicio

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El 83% de los participantes encuestados consideran que el servicio brindado por la empresa debe ser cambiado y mejorado para que los clientes tengan una atención de calidad, la mayoría mencionó ciertos puntos clave que deberían ser renovados, como mejorar los servicios de entrega, la atención de quejas que presentan los clientes, y los procesos de bodega, para que la recepción de la mercadería adquirida por los clientes, se maneje de una manera más ágil y eficiente.

Ofrecer a los clientes un servicio de calidad y completamente satisfactorio garantiza la fidelización de los clientes y mayor captación de nuevos clientes, mejora y garantiza el rendimiento y eficiencia en los procesos administrativos y operativos de la empresa.

5. ¿Considera que la empresa FAXMIR brinda una correcta instalación, reparación y mantenimiento de las máquinas fotocopiadoras?

Tabla 13.

Análisis sobre el servicio técnico por la empresa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy probable	0	0%
Probable	2	50%
Poco probable	0	0%
Nada probable, mejorar el servicio	2	50%
Total	4	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Esta encuesta fue realizada específicamente a los técnicos encargados de los servicios operativos brindados por la empresa, el 50% de los técnicos respondió que si se maneja un buen servicio en las instalaciones, reparaciones y mantenimientos ejecutados por ellos y que se cumple con la satisfacción del cliente, mientras que el otro 50% que son los técnicos más antiguos, considera

que la falta de capacitaciones no les ha permitido modernizarse en las innovaciones que constantemente tienen estas máquinas fotocopiadoras.

Tener un personal totalmente capacitado es un aspecto clave para que se realice un trabajo eficiente, productivo y satisfactorio, más que todo en una empresa dedicada a la comercialización de artículos tecnológicos.

6.- ¿La empresa FAXMIR permite la facilidad de tener capacitaciones de acuerdo a su rol de trabajo a cada uno de sus colaboradores para que realicen un trabajo eficiente y productivo?

Tabla 14.

Nivel de capacitaciones del personal de ventas y operaciones

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Todo el personal encuestado dijo no recibir capacitaciones, porque al tener varios años en el negocio, los mandos directivos consideran que estos conocen bien el manejo de los procesos de la empresa.

El constante crecimiento e innovación que cada día tiene el mercado global, obliga a las organizaciones a realizar capacitaciones a su personal, como en el caso de estudio de la empresa FAXMIR, que comercializa artículos tecnológicos, que constantemente presenta innovaciones en los productos que comercializa, por eso es necesario que el personal del área operativa se encuentre actualizados y capacitados para estas innovaciones.

7.- ¿Cree que la empresa FAXMIR considera importante mantener un personal totalmente capacitado?

Tabla 15.

Importancia de la capacitación del personal

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El 67% considera que las personas que se encuentran laborando están capacitadas para ejecutar sus trabajos de manera correcta, la mayoría son profesionales que llevan muchos años de labores en este negocio, por lo cual conocen muy bien su manejo. El 33% que respondieron no, enfatizan que se les debe brindar capacitaciones para mantenerse actualizados en conocimientos.

8.- ¿Las integraciones grupales con qué frecuencia son realizadas?

Tabla 16.

Frecuencia de las integraciones grupales en la empresa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Trimestral	0	0%
Semestral	2	33%
Anual	4	67%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Para el 67% de los encuestados consideran que las actividades de integración grupal son realizadas anualmente y para un 33% estas se realizan cada seis meses, estas actividades de integración tienen un alto nivel de importancia en las organizaciones para que de esta manera exista una mejor comunicación de todo el personal que conforme la empresa y se cree un vínculo de confianza y motivación.

9.- ¿Usted considera que el trabajo y el esfuerzo realizados son valorados por la empresa FAXMIR?

Tabla 17.

Valoración del trabajo realizado por el personal de la empresa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Un 83% de los trabajadores consideran que el esfuerzo y el trabajo realizado en todo el tiempo que tienen laborando en esta empresa es valorado por los mandos directivos, la rotación de personal de la compañía es escasa, lo cual es un aspecto positivo, los trabajadores llevan laborando largo tiempo dentro de esta organización, mientras que solo un 17% considera no sentirse lo suficientemente valorado por la compañía. Darles la suficiente importancia y valoración a los empleados es un aspecto clave para que realicen sus labores eficientemente y exista un ambiente de trabajo agradable.

Objetivo Específico 1: Realizar un análisis que permita visualizar el diagnóstico de la situación estratégica actual de la empresa FAXMIR S.A.

En el estudio del primer objetivo específico que es realizar un diagnóstico de la situación estratégica actual de la empresa FAXMIR S.A., la información necesaria para desarrollar el objetivo número 1 se pudo obtener a través de los medios participativos.

En la entrevista realizada al gerente general de esta compañía, se puede visualizar que la empresa no cuenta con una visión y misión definidas, tampoco se manejan bajo una planificación estratégica y por ende no tienen establecidos objetivos estratégicos.

Para formar correctamente un plan estratégico y luego construir un mapa estratégico para FAXMIR, el primer paso debe ser definir la misión y visión de la empresa, ya que a través de la misión se puede conocer la razón de ser de la organización y por medio de la visión conocer hacia donde se encamina la empresa a futuro. También se deben establecer los valores empresariales porque estos representan la personalidad y conducta de un negocio.

Como primera etapa se deben definir la misión y la visión para la empresa FAXMIR, para esto se realizará un análisis PESTEL a la compañía y poder conocer el entorno externo a la organización e identificar los elementos externos que afectan o podrían afectar el funcionamiento normal de la empresa en el sector donde ejerce su actividad que en este caso es la importación y comercialización de máquinas fotocopadoras, sus suministros y repuestos.

Posterior al análisis PESTEL, se procederá a realizar un análisis AMOFHIT para conocer el entorno interno de la empresa, esto quiere decir la gestión de los procesos operativos y administrativos, así como la capacidad de identificar defectos para mejorar.

Para tener una visualización de las variables cualitativas y cuantitativas del entorno externo e interno se realizará un análisis MEFE y MEFI que permitirá evaluar, analizar y cuantificar los factores externos y los factores internos con mayor eficacia.

Para conocer el mercado competitivo en el que ejerce su actividad FAXMIR se procederá a hacer un análisis con la herramienta de gestión denominada las 5 fuerzas de Porter.

Con las herramientas de análisis estratégico implementadas y teniendo una visualización más amplia de la situación estratégica de la organización, se podrá plantear la misión, visión y valores empresariales que definirán a la empresa.

Formulación de la Visión

Mediante los métodos participativos usados y las herramientas de análisis estratégicas se tiene una amplia perspectiva hacia donde se dirige la empresa a futuro.

La visión debe ser una frase concreta y clara, se conoce que la actividad principal de la empresa es las ventas y su producto estrella es las máquinas fotocopiadoras RICOH, además que es una de las empresas pioneras en empezar con la importación de estos artículos tecnológicos y una de las más reconocidas a nivel nacional y en el mercado donde ejerce su actividad.

En la visión se establece hacia donde quiere encaminarse la empresa y como quiere ser visualizada ante el mundo, por lo cual para plantearla se formula la siguiente pregunta: " ¿Qué queremos ser o adonde queremos llegar? " (Carrión , 2007, pág. 52).

¿Qué queremos ser?

Ser una empresa líder en la venta de máquinas fotocopiadoras RICOH, a nivel nacional.

¿A dónde queremos llegar?

A ser reconocida por nuestros clientes por ofrecer productos de calidad y contar con un equipo totalmente capacitado.

Visión

Ser una empresa líder en la venta de máquinas fotocopiadoras RICOH, a nivel nacional, reconocida por nuestros clientes por ofrecer productos de calidad y contar con un equipo humano totalmente capacitado.

Formulación de la Misión

Las encuestas y entrevistas realizadas a todo el personal que conforma la empresa, permiten tener una amplia visualización de las actividades y procesos que maneja la empresa. Con los diferentes modelos de gestión aplicados en este proyecto de estudio se conoce el entorno externo al que enfrenta la empresa.

¿Quiénes somos?

Somos la empresa importadora de máquinas fotocopiadoras FAXMIR, ubicados en la ciudad de Guayaquil

¿Qué hacemos?

Somos una empresa comercializadora que importamos y vendemos máquinas fotocopiadoras de la marca RICOH, además sus repuestos y suministros.

¿Por qué lo hacemos?

Porque queremos brindar a nuestros clientes productos de la mejor calidad y con tecnología de último modelo, logrando cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes, que nos permite mantener una sostenibilidad en el mercado y el bienestar de nuestro equipo de trabajo.

Misión

Somos una empresa comercializadora que importamos y vendemos máquinas fotocopiadoras de la marca RICOH, además sus repuestos y suministros y poder brindar a los clientes un producto de la mejor calidad y con tecnología de último modelo, logrando cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes, que nos permite mantener una sostenibilidad en el mercado y el bienestar de nuestro equipo de trabajo.

Valores Empresariales

En la entrevista al gerente general de esta empresa de estudio, el mencionó los valores empresariales que identifican a la empresa y que se han manejado desde el inicio de la misma, para crear un ambiente armónico y a la vez sean transmitidos a los clientes.

Respeto: Los trabajadores se deben tratar siempre con respeto, así como por parte de los mandos directivos a ellos y viceversa, además siempre este valor deber ser primordial en el trato con los clientes y proveedores.

Honestidad: El trabajo ejecutado diariamente por el personal de la empresa debe realizarse con la mayor transparencia, para que se mantenga un vínculo de confianza.

Puntualidad: Los trabajadores deben presentarse para comenzar su trabajo diario a la hora especificada por la empresa.

Trabajo en equipo: Contar con un equipo humano en quién se pueda confiar, buscar un apoyo y encontrar motivaciones para tener se mantenga una excelente relación y comunicación en la empresa. Además, tener un equipo de trabajo totalmente capacitado que desarrollo un trabajo eficiente y productivo.

Importancia a los clientes: Los consumidores son el motor por el cual la empresa sigue estando dentro del mercado y por el mismo motivo se deberá tratarlos dando un enfoque en poder cumplir con las necesidades requeridas por ellos.

Análisis PESTEL

Esta herramienta de análisis estratégico denominado análisis PESTEL, permitirá estudiar todo el entorno externo en el que opera la empresa FAXMIR. Lo que quiere decir que "a la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental" (Maldonado , 2018, pág. 240).

Dicha herramienta basa su análisis en seis factores que son: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Los cuáles serán analizados a continuación para conocer el entorno externo de la empresa FAXMIR.

Factores Políticos

Las empresas dedicadas a la comercialización de productos importados como en este caso de estudio es la empresa FAXMIR, dedicada a la importación y venta de máquinas fotocopiadoras, sus repuestos y suministros, están regidas

por el COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones), estas organizaciones deben seguir los reglamentos que están estipulados para las empresas importadoras de bienes, además en el COPCI es donde se dictaminan los diferentes reglamentos a seguir para la importación de bienes y que estos productos importados puedan circular libremente en el territorio ecuatoriano. Las empresas importadoras de nuestro país deben ejercer sus actividades bajo los reglamentos y las leyes que sean dispuestas por el COPCI.

Factores Económicos

Los factores económicos que más afectan a las empresas dedicadas a la importación de bienes como lo es la empresa de estudio FAXMIR que se dedica a la importación de artículos tecnológicos como son las máquinas fotocopiadoras, es que a estas compañías le afectan las diversas reformas en el alza de los aranceles a los productos tecnológicos importados, además del alza en el precio de los aranceles de los repuestos y suministros para la reparación y mantenimiento de las máquinas fotocopiadoras.

Debido a la pandemia del COVID-19, se produjo una contracción en la economía debido al cierre de microempresas, motivo por el cual representó un aspecto negativo para la empresa de estudio, disminuyendo compradores de su cartera de clientes, que se reflejan en la tabla 18 con un decrecimiento en sus ventas.

Tabla 18.

Ventas años: 2018, 2019 y 2020 empresa FAXMIR

Años	2018	2019	2020
Ventas	\$ 3.241.857	\$ 2.966.919	\$ 1.824.808
Variación		-8,48%	-38,49%

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Se puede observar en tabla 18 el decrecimiento que ha tenido FAXMIR, a raíz de la pandemia, presentó una disminución del 8,48% en sus ventas del año 2019 comparado con el año 2018 y en el año 2020 se puede observar que la

empresa sigue presentando un decrecimiento en sus ventas con un 38,49%, es claro que la empresa no se ha podido recuperar de los estragos de la pandemia y los efectos negativos que tuvo en este sector comercial.

Factores Socioculturales

Los artículos tecnológicos como en este caso son las máquinas fotocopadoras son elementos necesarios tanto en empresas privadas como públicas, por ejemplo, en hospitales, entidades de estudio, empresas e inclusive pymes, entre otros. Estas máquinas optimizan y facilitan los procesos de trabajo de copiado en las organizaciones, porque permiten que los procesos de imprimir, fotocopiar y escanear sean productivos, ágiles y eficientes, estas máquinas fotocopadoras son de gran importancia en las tareas de fotocopiados de cada uno de los miembros que conforme una organización y las empresas cada vez más consideran a las máquinas fotocopadoras como una herramienta importante en las actividades diarias de una compañía.

En la actualidad estas empresas dedicadas a la venta de máquinas fotocopadoras se han enfrentado a un proceso de innovación surgido a raíz de la pandemia donde las compañías de diversos sectores empresariales optaron por un teletrabajo y el sector educativo se ha manejado bajo una modalidad de clases virtuales, provocando un decrecimiento en las operaciones de las empresas dedicadas a la ventas, reparación y mantenimiento de las máquinas de fotocopiado.

Factores Tecnológicos

Actualmente estas empresas como FAXMIR se enfrentan a innovaciones técnicas y tecnológicas por parte de la competencia, estas organizaciones buscan crear una ventaja competitiva que les permita diferenciarse de los demás, como: tener un personal totalmente capacitado en la programación de las máquinas fotocopadores en red, en importar fotocopadoras con una tecnología más avanzada y que permita agilizar mucho más el trabajo de fotocopiado, escaneo e impresión, dejando obsoletas las máquinas con una tecnología menos avanzada y que se encuentren en inventario de las empresas dedicadas a esta actividad.

Factores Ecológicos

Las empresas dedicadas al servicio de fotocopiado se enfrentan a políticas ambientales establecidas en nuestro país como: políticas sobre las buenas prácticas ambientales, en el artículo 15 de la Constitución de la República del Ecuador determina que las empresas independientemente de su sector de origen sea público o privado, deben crear políticas donde se promueva el uso de tecnologías que sean amigables con el medio ambiente y que su grado de contaminación sea de bajo impacto (Ministerio del Ambiente, 2010, pág. 1).

Entre otras políticas de la reducción del uso de papel en diferentes tipos de trámites, de reducción del consumo de energía y ahorro del agua. Esto podría afectar a la empresa FAXMIR a largo plazo, porque si el sector privado y público deciden prescindir de las máquinas fotocopadoras afectaría gravemente al sector dedicado a la venta de máquinas de copiado.

Factores Legales

Las empresas del sector privado se enfrentan a diferentes reformas tributarias y laborales que pueden o no beneficiar a las organizaciones, como aumento del Impuesto a la Renta e IVA, los cuales afectarían específicamente a la parte tributaria y contable de la compañía y de las reformas laborales que se encuentran en un régimen cambiario que en su mayoría podrían beneficiar o no a los negocios. Además, con las nuevas leyes de implementación de medidas de bioseguridad que deben tomar las empresas para la protección de los empleados y compradores representan costos adicionales a la empresa.

Análisis AMOFHIT

Esta herramienta de análisis interno de una empresa, estudia las áreas funcionales como son: Gerencia General y Administración (A), Área de marketing y ventas (M), operaciones y productividad (O), área de financiera y contable (F), recursos humanos (H), comunicación y sistema de información (I) y (T) los de tecnología (Condori, 2017).

En base al análisis AMOFHIT se podrá hacer un análisis interno para conocer la situación estratégica en la que se desenvuelve la empresa FAXMIR, y además como se manejan los procesos administrativos y operativos.

De acuerdo a la entrevista que fue realizada al gerente general de esta empresa y encuestas al personal del área administrativa de la empresa FAXMIR, se determinó que no cuenta con elementos de identidad como la misión y visión definidos, que es la primera etapa para la elaboración de una correcta planificación estratégica, además FAXMIR no se maneja bajo una planificación estratégica ni tienen definidos objetivos estratégicos, los empleados no ejecutan sus actividades bajo un manual de funciones y el personal no cuenta con capacitaciones para mejorar sus conocimientos de acuerdo a su rol de trabajo, que les permita lograr una ventaja competitiva dentro del sector donde desarrollan su actividad.

Gerencia y Administración (A)

La empresa de estudio FAXMIR está conformada por 5 accionistas actualmente, de los cuales 2 accionistas trabajan dentro de la compañía, ocupando los cargos de gerente general y gerente de administración y finanzas y con los cuales se pudo obtener la siguiente información.

Los accionistas que lideran la gerencia general y la gerencia de administración de la empresa, son profesionales y tienen conocimiento amplio sobre el negocio, ya que empezaron sus labores desde la creación de esta compañía y tienen más de 25 años trabajando dentro de esta empresa, a continuación, se abordara algunos puntos de análisis sobre este departamento:

1) El gerente general, quién está a cargo de la compañía, en la entrevista que se le realizó, él expuso que la empresa en los años que tiene en el mercado no se ha manejado bajo una planificación estratégica ni objetivos estratégicos, ni tampoco se han definido misión y visión para la empresa.

2) Los socios de esta compañía siempre se han manejado en base a aumentar el nivel de ventas, algo que es muy común en las empresas pymes, en enfocarse solamente en incrementar las ventas y exponer temas relacionados a la

parte financiera y no considerar aspectos no financieros como en tener un personal totalmente capacitado o que los procesos operativos se ejecuten de manera correcta.

3) El prestigio que tiene la empresa es alto, se debe a diversos factores como: la trayectoria que tiene en el mercado que son más de 25 años y también que es una de las pioneras en la importación de máquinas fotocopadoras en nuestro país, por lo que manejan una amplia cartera de clientes, entre empresas grandes y pequeñas dedicadas a esta misma actividad.

Marketing y Ventas (M)

En este punto se deben analizar las 4 P's del marketing que son: Producto, Precio, Plaza y Promoción y de esta manera analizar y conocer el área de marketing y ventas de la empresa FAXMIR.

En el diálogo mantenido con al gerente general de esta empresa, él fue muy claro en detallar que sus ventas son dirigidas específicamente a personas o empresas que desarrollen la misma actividad que es la venta de máquinas fotocopadoras, reparación y mantenimiento.

Producto. La empresa FAXMIR se dedica a la venta al por mayor y menor de máquinas fotocopadoras marca RICOH, el cual es su producto estrella, FAXMIR es un distribuidor autorizado de la RICOH en Ecuador, también comercializa repuestos y suministros de estas máquinas de fotocopiado.

Además, brinda servicios de instalación, reparación y mantenimiento de las máquinas fotocopadoras que sean requeridos por los clientes y los cuales se analizarán de acuerdo a los trabajos ejecutados en cada uno de los servicios.

1) Instalaciones: Esto se refiere que los clientes que adquieren una máquina fotocopadora con la empresa FAXMIR, de ellos requerirlos, la empresa ofrece un servicio de instalación en red para el funcionamiento de la misma.

2) Mantenimiento y Reparación: Las reparaciones que ofrece la empresa son fallas de fábrica que presenten estas máquinas, aquí es donde los técnicos

deben estar totalmente capacitados en la programación de estas máquinas para los diferentes códigos que tiene la fotocopidora para su reparación.

Precio. Los precios de las máquinas fotocopadoras son muy variables, dependen de la antigüedad del cliente, también del modelo de la copidora, el tamaño, la rapidez del copiado y la tecnología que tenga la máquina.

El precio de las reparaciones depende si el daño es de fábrica, no hay costo, pero si es por un mal manejo o por cambios de repuestos o suministros, esto tiene un costo adicional y además el costo del repuesto o suministro que se adquiriera.

Plaza. La empresa de este presente estudio se encuentra localizada en la ciudad de Guayaquil ubicada en la Cdla. Lotización Inmaconsa Calle Alfa Mz. 28 Solar 4 y Mangos Km. 10 ½ vía a Daule. No tiene otras matrices ni locales en partes del país.

Las máquinas fotocopadoras, sus repuestos y suministros son almacenados en la bodega de la empresa, la compañía cuenta con una amplia área administrativa donde los clientes pueden cotizar o adquirir los productos que ofrece la empresa, el servicio de mantenimiento y reparación de las máquinas fotocopadoras, se realiza en la planta de la empresa donde se encuentra el taller y los técnicos encargados de este trabajo.

Promoción. La empresa FAXMIR no tiene un área de ventas y marketing y tampoco se manejan bajo un plan de ventas, no tienen ningún tipo de red social, no tienen un sitio web y no utilizan ningún medio de publicidad.

FAXMIR se ha manejado con un marketing B2B (Business-to-Business), es decir de negocio a negocio, desde sus inicios hasta la actualidad, y los resultados que ha obtenido han sido favorables, también indirectamente se ha manejado un marketing de boca a boca, el cual ha resultado exitoso en la captación de nuevos clientes. En la entrevista que se le realizó al gerente general, él fue preciso y enfatizó que la empresa FAXMIR solamente trabaja con clientes dedicados a esta actividad.

Operaciones/Producción (O)

Las adquisiciones de las máquinas fotocopiadoras y los servicios solicitados por los clientes, se ejecutan específicamente en la planta de la empresa, el área donde se desarrolla los procesos operativos como reparación y mantenimiento está equipada con las herramientas necesarias para estos trabajos.

En cuanto al personal que trabaja en las ventas no tienen conocimientos en el manejo del software contable de la empresa, por lo cual no saben registrar el valor de las ventas efectuadas, y dejando este trabajo para el área de contabilidad, donde el personal de ventas no solamente debería estar capacitado para realizar cotizaciones y ventas sino también para el registro de estas transacciones en el sistema contable de la empresa.

Algunos de los técnicos con más antigüedad desconocen de la programación de las máquinas fotocopiadoras en red, retrasando las operaciones de ventas o mantenimientos que se realicen en las máquinas adquiridas por los clientes, acumulando el trabajo para los demás técnicos y generando retrasos en este proceso operativo.

Finanzas y Contabilidad (F)

El área financiera de la empresa está conformada por dos personas a cargo que son: la jefa de contabilidad y finanzas y la contadora que además desempeña otras tareas administrativas de la empresa.

En la encuesta realizada a la jefa de esta área, indicó que la empresa maneja un software contable llamado sistema comercial contable integrado VMULTINEG, donde se encargan de ingresar las ventas realizadas, porque el personal de ventas no se encuentra capacitado para esta tarea, las importaciones de los artículos, también de ingresar los gastos, manejar el inventario, conciliaciones bancarias, entre otras. Se puede visualizar que la contabilidad de la empresa se encuentra al día en sus obligaciones tributarias.

Esta empresa no conoce la importancia de medir la rentabilidad financiera y económica de una organización, motivo por el cual no se miden ratios financieras,

porque les permite medir si las inversiones realizadas han sido eficientes o no y poder visualizar si el capital invertido ha sido recuperado o no, entre otros beneficios. A continuación, se medirá algunos de las principales ratios financieros que nos permitan visualizar el estado de la empresa.

Tabla 19.

Principales Ratios Financieros

Indicadores Financieros	2020
ROE	0,06
ROA	0,05
Prueba Ácida	13,49
Apalancamiento	1,14

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

En el indicador de la rentabilidad, se escogió medir el ROE, este indicador es uno de los más utilizados para medir el rendimiento empresarial de los negocios, el ROE permite medir el rendimiento del capital y también se eligió el ROA para conocer la rentabilidad que han tenido los activos de la empresa de estudio.

El ROE es mayor al ROA lo que indica que los activos de la empresa han sido financiados a través de endeudamientos, y de esta manera la empresa de estudio, ha aumentado su rentabilidad financiera. Al ser evaluados individualmente se puede decir que, en el ROE, las utilidades netas representaron el 6% del patrimonio y los socios obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 6%, esto se debe a que la inversión de los accionistas sobre el negocio es relativamente baja. El ROA representa un valor bajo del 5%, lo que quiere decir que la empresa no tuvo la capacidad de poder tener más dinero con menos inversión.

La prueba acida nos indica que la empresa muestra una estabilidad financiera para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, el grado de

endeudamiento de la compañía es 1.14, lo que quiere decir que la empresa tiene una alta dependencia de terceros, pero en la actualidad la empresa sigue cumpliendo puntual con sus obligaciones obtenidas con entidades bancarias.

Recursos Humanos (H)

La empresa FAXMIR para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas cuenta con un personal que se encuentran distribuidos en diferentes áreas, de acuerdo a sus roles y responsabilidades en la empresa.

Accionistas: La empresa cuenta con 5 accionistas actualmente de los cuales dos trabajan dentro de la organización.

Departamentos Administrativos: Esta área está compuesta la gerencia general y la gerencia de administración y finanzas.

Departamento de Finanzas y Contabilidad: Esta área está compuesta por dos trabajadores, representadas por la jefa de este departamento y la contadora, en las cuales desempeñan diferentes tareas de acuerdo a su rol de trabajo como son mantener la contabilidad de la empresa al día, las obligaciones tributarias y los pagos al día y la realización de las diferentes declaraciones y formularios impuestos por el SRI y por la Superintendencia de Compañías, además de otras actividades adicionales diferentes a su rol de trabajo.

Departamento de Ventas: En esta área trabajan dos colaboradores, que son los encargados de realizar cotizaciones de los productos que deseen adquirir los clientes y además de efectuar las ventas de los artículos que posee la empresa.

Departamento Operativo: Está integrado por cuatro técnicos, quiénes son los encargados de las instalaciones, mantenimiento y reparación de las máquinas fotocopiadoras.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

La empresa FAXMIR no cuenta con una herramienta de gestión y control, actualmente cuentan con programas contables que les permitan tener registro de las transacciones que se realicen diariamente con respecto a información

financiera como: registro de importaciones, ventas, compras, inventario, retenciones, entre otras.

El programa contable usado por la empresa, llamado sistema comercial contable integrado VMULTINEG, el cual es manejado específicamente por el área de administración y contabilidad.

Tecnología (T)

La empresa solo ha programado un sistema contable, para sistematizar los procesos contables, cabe recalcar que las pymes de nuestro país apuntan por implementar programas enfocados en automatizar la contabilidad más no en adquirir programas integrados que permitan tener un control de todos los procesos que se realicen en las empresas.

Para tener una mayor comprensión de las fortalezas y debilidades en los procesos se realizará una evaluación por cada uno de los departamentos que conforman la empresa.

Tabla 20.

Análisis interno del departamento de Gerencia General

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente general, quién es fundador de la empresa y socio, lleva más de 20 años al mando de esta organización, demostrando que tiene una alta capacidad y conocimiento sobre el manejo de la empresa. • Las habilidades logísticas del gerente general, le ha permitido posicionar a la empresa como una de las más grandes importadoras de máquinas fotocopiadoras de la marca RICOH en nuestro país, 	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente general maneja la empresa enfocada solamente en aumentar las ventas, más no en contar con un personal totalmente capacitado. • No se le da importancia a brindar capacitaciones al personal. • La empresa no cuenta con factores administrativos como misión y visión, no se maneja bajo una planificación estratégica ni está orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos y no existe

consiguiendo un alto prestigio y haciéndolo uno de sus mayores fortalezas, la excelente comunicación y relación con los clientes ha alcanzado la fidelización de estos y ha logrado adquirir una amplia cartera de clientes en todo el territorio nacional, y manejar precios más bajos que la competencia.

un manual de procedimientos de las actividades que deben realizar los empleados de cada uno de los departamentos.

- Esta compañía no cuenta con una herramienta de gestión y control, actualmente cuentan solo con programas contables.

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

En el análisis realizado al departamento de la gerencia general se pudieron encontrar varias falencias que no permiten que la empresa se desarrolle con eficiencia.

Tabla 21.

Análisis interno del departamento de Gerencia de Administración

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, voz de mando y altamente capacitado para manejar al personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de gestión y control en los procesos administrativos de la organización. • La falta de un manual de procedimientos, ha ocasionado que la administradora realice tareas ajenas a su cargo como la cobranza y pagos, lo cual debería ser realizado por contabilidad.

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El departamento de administración presenta muchas fallas para coordinar, organizar y controlar los procesos administrativos de la empresa, además está encargado de tareas ajenas no correspondientes a sus actividades.

Tabla 22.

Análisis interno del departamento de Contabilidad y Finanzas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado y calificado para manejar correctamente la contabilidad y finanzas de la empresa. Este departamento cuenta con un programa informático contable, lo que permite que los procesos financieros que se manejen de una manera más eficiente y productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> El departamento de Contabilidad tiene demasiadas cargas laborales, donde las personas que trabajan en esta área deben desarrollar muchas actividades que no corresponden a sus roles de trabajo, como la gestión de compras de mercaderías e ingresos de las ventas realizadas en el sistema contable, que debería ser realizado por el departamento de ventas, entre otras.

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Sobre el departamento de contabilidad recaen muchas actividades ajenas a su área, en tiene que ver mucho con la falta de un manual de procedimientos, pero cabe resaltar que es uno de los departamentos que presentan menos fallas.

Tabla 23.

Análisis interno del departamento de Ventas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> La experiencia que tienen los trabajadores de este departamento, por los años que 	<ul style="list-style-type: none"> El personal de ventas no se encuentra capacitado en el manejo de los programas

llevan laborando, les ha permitido tener un amplio conocimiento de los distintos modelos de las fotocopiadoras, identificar las fallas que presenten estos artículos y conocer que repuesto o suministro es el necesario para reparar ese daño.

informáticos usados en la compañía.

- La labor realizada por los trabajadores de esta área suele ser opacado por la contadora o el gerente general, excluyéndolos de actividades que deberían ser realizadas específicamente por este departamento como: la adquisición y abastecimiento de la mercadería, el servicio postventa, entre otros.

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Este departamento es uno de los más importantes dentro de una empresa, porque permite incrementar los ingresos en la misma, siempre y cuando se le dé la importancia necesaria.

Tabla 24.

Análisis interno del departamento Operativo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos capacitados para mantener, reparar y chequear correctamente estas máquinas fotocopiadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en los procesos operativos al presentar incumplimientos en los procedimientos de operación de técnicos que no se encuentran especializados en el mantenimiento y reparación de las máquinas fotocopiadoras. • Falencias en los procesos de bodega y registro y entregas de mercaderías.

-
- La supervisión del inventario es realizada verbalmente y superficialmente por la contadora y el jefe de este departamento, lo cual podría ocasionar ventas o registros de mercaderías ficticias.

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Las actividades ejecutadas por este departamento son las responsables de que aumentan la productividad organizacional, pero esta área de la empresa de estudio presenta muchas falencias que no permiten incrementar el rendimiento de la misma como fallas en los procesos de bodega, retrasos en trabajos técnicos, entre otros.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Para evaluar las variables cualitativas y cuantitativas del entorno interno de la empresa FAXMIR se procederá a realizar la matriz MEFI, la cual permitirá analizar las fortalezas y debilidades internas de la organización y que fueron mencionadas en el análisis por departamentos.

Esta matriz será evaluada con las siguientes ponderaciones siendo 4 una fortaleza relevante, 3 una fortaleza mínima, 2 una debilidad mínima y 1 una debilidad relevante (Uribe, 2021).

Tabla 25.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Prestigio que tiene FAXMIR en su campo de negocio	0,09	4,00	0,36
Clientes fidelizados	0,09	4,00	0,36
Amplia cartera de clientes a nivel nacional	0,09	4,00	0,36
Precios más bajos comparados con la competencia	0,09	4,00	0,36
Personal capacitado y calificado	0,08	3,00	0,24
Subtotal	0,44		1,68
Debilidades			
La empresa no tiene elementos de identidad como misión, visión y objetivos estratégicos	0,08	1,00	0,08
Falta de un plan estratégico en las actividades ejecutadas en la empresa	0,08	1,00	0,08
Falta de gestión en los procesos y actividades de este negocio	0,08	1,00	0,08
La falta de un manual de procedimientos ha ocasionado una sobrecarga de trabajo en algunos departamentos de la organización	0,07	1,00	0,07
Ausencia de una herramienta de gestión y control, actualmente cuentan solo con un programa contable	0,07	1,00	0,07
No todo el personal se encuentra capacitado para el manejo de los programas informáticos usados en la compañía y el desarrollo de ciertas actividades acorde a su rol de trabajo	0,09	2,00	0,18
Fallas en los procesos operativos del negocio	0,09	1,00	0,09
Subtotal	0,56		0,65
Total	1,00		2,33
Notas			

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. **Elaborado por:** La Autora, 2022

En el análisis de la matriz MEFI realizado a la empresa FAXMIR, para conocer el entorno interno de la organización, se obtuvo un resultado de 2,33 menor a la media de esta matriz que es 2,50, esto indica una posición débil en el entorno interno de este negocio, por lo cual se deben desarrollar e implementar estrategias que permitan el fortalecimiento de las debilidades que han sido identificadas como no tener definidos factores de administración, no tener una planificación estratégica, presentar fallas en procesos operativos, mejorar los procesos administrativos y que el personal en su totalidad no se encuentren capacitados para realizar ciertas tareas o manejar el programa informático que es empleado en la empresa.

FAXMIR cuenta con muchas fortalezas a su beneficio que podrían contrarrestar las debilidades que presenta, sus mayores fortalezas son tener un posicionamiento en el mercado de este sector donde ejerce su actividad comercial por el prestigio que ha ganado en más de 25 años de actividad comercial y contar con una amplia cartera de clientes fidelizados que le permiten su permanencia dentro de este sector.

Las cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta de análisis, comprende 5 factores de estudio y que se encuentran detallados en cada punto a continuación:

Rivalidad Competitiva

- La empresa Faxmir maneja una amplia cartera de clientes fidelizados a nivel nacional que siempre optan por adquirir los productos y servicios brindados por la empresa de estudio.
- FAXMIR al manejar una sola marca, como en este caso es las máquinas fotocopadoras, repuestos y suministros de la marca RICOH, se enfrenta a un mercado que maneja diversas marcas de fotocopadoras e inclusive a precios más accesibles.
- Lo que diferencia a esta empresa de otras, es que es un distribuidor autorizado de la RICOH en Ecuador, y tiene los mejores precios en el mercado de estas máquinas fotocopadoras marca RICOH, además de

manejar los precios más bajos de esta marca, ofrece productos de alta calidad y con la tecnología más moderna.

- El crédito directo que maneja FAXMIR para el acceso a financiamiento, es positivo porque le permite acceder a nuevos créditos inmediatos en caso de requerirlo y esto se debe a su buen historial crediticio y los pagos puntuales en las obligaciones adquiridas con las entidades bancarias.

Poder de negociación de los clientes

- Como se mencionó anteriormente, la cartera de clientes de FAXMIR es extensa y de alcance nacional, algunos de los clientes presentan la necesidad que se les realice créditos a corto y mediano plazo para adquirir los productos y que se les brinde una flexibilidad en los cobros, esto es más asequible para clientes con más antigüedad y fidelizados a la empresa.
- Los clientes mayoristas que tiene la empresa tienen un gran poder negociación sobre la compañía, imponiendo sus condiciones y requisitos, lo cual es un aspecto negativo porque está generando que los productos que adquieran se favorezcan los precios por encima de la calidad del producto.
- Los clientes minoristas o microempresarios no tienen poder de negociación sobre la empresa, FAXMIR impone las condiciones y requisitos planteados por ellos.

Amenaza de nuevos competidores

- Un aspecto negativo de la entrada de nuevos competidores al mercado, es que FAXMIR al no tener contratos exclusivos con su cartera de proveedores que maneja, estos nuevos entrantes adquieran productos similares, lo cual sería una amenaza alta y competencia directa.
- La eliminación de barreras de importación en artículos tecnológicos de copiado, y en caso de que ingresen nuevos competidores con estas

nuevas políticas, lograría afectar negativamente a la empresa, porque los nuevos competidores manejarían costos competitivos más bajos.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

- Los productos que maneja nuestra empresa de estudio son máquinas fotocopadoras de alta calidad y con tecnología avanzada, RICOH es una de las mejores marcas de fotocopadoras en el mercado ocupando el lugar número uno en el mercado comercial internacional de esta actividad, por lo cual la entrada de nuevos productos sustitutos no representa una amenaza para la empresa.
- Los servicios brindados para la empresa, son servicios especializados y son ejecutados siempre y cuando sean requeridos por los clientes, porque los clientes que maneja FAXMIR, son empresas o microempresarios dedicados a esta actividad, por lo cual es considerado como un servicio sustitutivo al ejecutado por el propio cliente y apreciado como una amenaza baja, ya que la empresa se enfoca más en las ventas de máquinas fotocopadoras y sus repuestos.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Para cuantificar el entorno externo de la empresa FAXMIR se procederá a realizar la matriz MEFE, la cual permitirá analizar factores económicos, sociales, ambientales, políticos, tecnológicos competitivos, entre otros.

Esta Matriz será manejada con los siguientes puntajes siendo 4 una oportunidad relevante, 3 una fortaleza mínima, 2 una amenaza mínima y 1 una amenaza relevante (Uribe, 2021).

Tabla 26.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Amplia cartera de clientes fidelizados a nivel nacional	0,10	4,00	0,40

Preferencia de la clientela por prestigio y precios	0,09	4,00	0,36
Distribuidor autorizado de la máquina fotocopiadoras marca RICOH en Ecuador	0,10	3,00	0,30
Relaciones permanentes con su cartera de proveedores en el exterior	0,10	3,00	0,30
Políticas tributarias de nuestro país que apoyan a microempresas (PYMES)	0,10	3,00	0,30
Crédito directo para el acceso a financiamiento	0,09	4,00	0,36
Subtotal	0,58		2,02

Amenazas

La entrada de nuevos entrantes conduce a una mayor competencia	0,06	1,00	0,06
Manejar una sola marca, como en este caso es las máquinas fotocopiadoras, repuestos y suministros de la marca RICOH, se enfrenta a un mercado que maneja diversas marcas de fotocopiadoras e inclusive a precios más accesibles	0,06	1,00	0,06
Incremento de aranceles en artículos de fotocopiado	0,07	2,00	0,14
Políticas ambientales sobre ahorro del uso de papel, energía y agua	0,07	1,00	0,07
Actualmente las compañías poseen máquinas fotocopiadoras propias	0,08	2,00	0,16
Fotocopiadoras con una tecnología más avanzada y que permita trabajar de manera eficiente en la parte de escanear e imprimir y de esta manera dejando obsoleta las máquinas que no estén actualizadas	0,08	1,00	0,08
Subtotal	0,42		0,57

Total	1,00		2,59
--------------	-------------	--	-------------

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El análisis de la matriz MEFE realizado a la empresa FAXMIR, da como resultado un valor de 2,59 mayor a la media de esta matriz que es 2,50, lo que refleja una posición en el entorno externo fuerte, en las oportunidades muestra un valor de 2,02, y las amenazas tiene un valor de 0,57, se puede determinar que en el entorno externo de la empresa de estudio, las oportunidades son superior a las

amenazas, lo que indica que FAXMIR está aprovechando las oportunidades y tomándolas a su beneficio para contrarrestar las amenazas que se le presenten.

Las mayores oportunidades que se reflejan son la amplia cartera clientes fidelizados que tiene este negocio a nivel nacional y por los bajos precios que maneja en comparación de sus competidores. Además del prestigio que tiene la empresa de estudio en el sector que ejerce su actividad le permite tener la atracción de nuevos clientes.

La mayor amenaza a la que se enfrenta la empresa FAXMIR son las políticas ambientales que cada vez tienen más fuerza, las normas que rigen sobre la reducción del uso de papel e imprenta pueden provocar que la operatividad de las máquinas fotocopiadoras no tenga un funcionamiento normal y tengan un freno en las organizaciones, lo cual provoca una disminución de ventas de estos artículos tecnológicos y de requerir los servicios de mantenimiento y reparación. Otro de las amenazas a la que se presenta FAXMIR, es la obsolescencia que presentaría el inventario, porque este mercado se encuentra en constante innovación tecnológica.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo permitirá identificar el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado donde ejerce su actividad. Según González y Rodríguez (2019) es una herramienta estratégica que permite analizar y comparar cuantitativamente los competidores de un sector.

Esta matriz se pondera con un valor de 1 a 4 siendo 4 una fortaleza relevante, 3 una fortaleza mínima, 2 una debilidad mínima y 1 una debilidad relevante (González & Rodríguez, 2019).

Tabla 27.

Matriz del Perfil Competitivo para la empresa FAXMIR

Empresa		FAXMIR		ECUACOPIA		GLOBALCOPY	
Factores clave de éxito	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Participación y posicionamiento en el mercado	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24

Prestigio de la empresa	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Ubicación de la compañía	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Capacidad y almacenamiento de la bodega	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Eficiencia de la empresa	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Capacidad financiera que tiene la organización	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Personal capacitado	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Calidad del producto	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Calidad del servicio brindado al cliente	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Competitividad en precios	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Diversidad de productos en inventario	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Fidelización del cliente	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Publicidad	0,06	2	0,12	3	0,24	3	0,18
Total	1,00		3,49		3,37		2,82

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Se puede observar que la empresa FAXMIR lidera el mercado donde ejerce su actividad frente a su competencia dando un valor en esta matriz de 3,49, Ecuacopia con una ponderación de 3,37 y Globalcopy con un valor de 2,82.

Las debilidades mínimas que presenta la empresa como es manejar una sola marca de máquina fotocopidora como lo es la RICOH, esta debilidad está siendo aprovechada por su competencia que manejan diferentes marcas de este artículo tecnológico, pero siendo una calidad inferior, por este motivo representa una debilidad menor para FAXMIR.

En la entrevista realizada al gerente general, él dijo que la empresa no maneja redes sociales ni publicidades, que el prestigio que tiene, ha sido su

mayor publicidad, los productos de calidad y los bajos precios que tiene la empresa le ha permitido ganar un buen posicionamiento en el mercado e indirectamente tener un marketing de boca a boca por parte de sus clientes fidelizados para la captación de clientes potenciales, por este motivo para la empresa no considera importante crear publicidad no representa una debilidad importante para el negocio, aunque esta debilidad menor está siendo aprovechada por su competencia creando publicidad y promoción más que todo en las redes sociales.

Objetivo Específico 2: Diseñar estrategias a partir del uso de diversas herramientas que permitan preparar a la empresa para alcanzar objetivos de largo plazo.

Para la realización del objetivo específico 2 que consiste en hacer una propuesta de estrategias que permitan preparar a la empresa para alcanzar objetivos a largo plazo se realizará varias matrices estratégicas. Se procederá a elaborar una matriz DAFO para conocer en qué punto se encuentra la organización tanto a nivel interno como a nivel externo, para posterior a esto plantear estrategias.

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MPCE), se realiza a través de la matriz MEFI que permite cuantificar las fortalezas y debilidades que fueron planteadas para la empresa y la matriz MEFE que permite identificar el peso de los factores como las oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa, la matriz MPCE, permite plantear estrategias y cuantificarlas, se mide donde 1 significa que la estrategia no es aceptable, 2 es algo aceptable, 3 la estrategia es aceptada y 4 que la estrategia es adecuada para la empresa por ende es aceptada.

Luego se procederá a realizar la matriz Boston Consulting Group (BCG), para de esta manera obtener una visión más amplia del producto con más acogida dentro del mercado y posterior a eso se va a armar estrategias a largo plazo para realizar el objetivo específico 2.

Como último paso para concluir el objetivo específico 2 del presente trabajo de estudio, se procederá a realizar la matriz de prueba de estrategias o matriz Rumelt, es importante evaluar qué estrategias son las más favorable para la empresa, por lo cual esta matriz permitirá escoger las estrategias que sean más factibles refiriéndose a que cumplan con todas pruebas, esta matriz permite medir la consistencia, ventaja, consonancia y factibilidad de las estrategias planteadas y solo serán aprobadas las estrategias que cumplan con todos los puntos y pasen la prueba.

Matriz DAFO

Apéndice N° 1: Matriz DAFO de la empresa importadora FAXMIR

		Fortalezas	Debilidades	
	F1	Inmueble propio e infraestructura amplia.	D1	La empresa no tiene elementos de identidad como misión, visión y objetivos estratégicos.
	F2	Prestigio que tiene FAXMIR en su campo de negocio	D2	Falta de gestión en los procesos administrativos y actividades de este negocio.
	F3	Amplia cartera de clientes a nivel nacional.	D3	Ausencia de un manual de procedimientos que detalle las actividades del personal de la empresa, ha ocasionado sobrecarga de trabajo en algunos departamentos de la empresa.
	F4	Cobertura de atención y distribución a nivel nacional.	D4	Ausencia de una herramienta de gestión y control, actualmente cuentan solo con un programa contable.

		F5	Productos de alta calidad.	D5	El personal no recibe capacitaciones y no todos los trabajadores se encuentran capacitado para el manejo de los programas informáticos usados en la compañía.
		F6	Precios más bajos comparados con la competencia.	D6	Fallas en los procesos operativos de la empresa.
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Distribuidor autorizado de las máquinas fotocopiadoras marca RICOH en nuestro país.	F5/O1	Brindar a los consumidores un producto de calidad.	D5/O1	Establecer cronogramas para capacitar a los trabajadores en donde van a adquirir conocimientos de las innovaciones de los productos y los programas informáticos de la empresa.
O2	La preferencia de los clientes fidelizados por siempre comprar los productos de la empresa de esta investigación.	F3/O2	Ofrecer a los clientes un servicio de calidad.	D6/O2	Capacitar al personal técnico para que puedan brindar un servicio satisfactorio e incrementar la productividad.

O3	La reputación de la empresa en su campo de negocio le permite atraer nuevos clientes.	F2/O3	Crear un plan de fidelización de los nuevos clientes, garantizando productos de calidad y servicios personalizados acorde a sus necesidades.	D2/O3	Fortalecer los procesos de la empresa que permitan mantener una organización competitiva y eficaz.
O4	Créditos directos para el acceso a financiamiento.	F1/O4	Usar la capacidad de inversión que tiene la empresa para adquirir equipos, recursos y mejorar la infraestructura que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.	D4/O4	Invertir en programas administrativos para un buen manejo dentro del control y gestión empresarial.
O5	Abrir nuevas sucursales en otras ciudades del territorio nacional.	F4/O5	Incrementar la participación dentro del mercado donde se va a ejercer la actividad.	D1/O5	Crear un plan estratégico que vaya acorde a los objetivos definidos.
O6	Vínculos permanentes con su cartera de proveedores en el exterior que garanticen una relación a largo plazo.	F6/O6	Mantener los precios más bajos en el mercado de las máquinas fotocopadoras RICOH.	D6/O6	Establecer un manual de procedimientos que establezcan las actividades que deben ejecutar los colaboradores.

Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	La entrada de nuevos entrantes conduce a una mayor competencia.	F2/A1	Establecer en el manual de funciones como objetivo principal en cumplir con las necesidades del cliente.	D5/A1	Fortalecer y capacitar al equipo de ventas y personal técnico de la empresa.
A2	Manejar una sola marca, como es el caso de las máquinas fotocopiadoras, repuestos y suministros de la marca RICOH.	F6/A2	Garantizar a los clientes un producto con los más altos estándares (calidad y durabilidad), que trabaje de manera eficiente.	D6/A2	Mejorar el control de inventario y proceso de entregas de las máquinas fotocopiadoras, sus repuestos y suministros.
A3	Obsolescencia de las máquinas fotocopiadoras que se encuentran en inventario.	F1/A3	Desarrollar un plan de margen de contribución para vender las mercaderías que aun estén dentro del almacén.	D3/A3	Desarrollar una estructura señalando los días, el horario y las actividades que llevaran cada trabajador, de esa manera se tendrá un mejor control dentro del negocio y se podrá trabajar de manera eficiente.
A4	Decrecimiento del poder adquisitivo de los clientes.	F3/A4	Dar crédito a los clientes que les permita comprar productos	D2/A4	Ofrecer a los clientes un plazo determinado para realizar el

					pago por la adquisición del producto.
A5	Actualmente las compañías poseen máquinas fotocopiadoras propias, provocando una reducción del mercado de este sector.	F4/A5	Desarrollar un plan de marketing	D4/A5	Estructurar un diseño de página, encargada de publicar y demostrar los beneficios que tiene el producto que se está ofreciendo al mercado, y en qué se diferencia este bien de las otras marcas.
A6	Empresas que manejan diversas marcas de fotocopiadoras a precios más bajos	F5/A6	Promover un producto de calidad y con el mejor precio del mercado de manera que el cliente será leal a la empresa.	D1/A6	Elaborar un organigrama estructural a partir de lluvias de ideas, enfocándose al segmento a quiénes va dirigidos el producto, con la visión más amplia de poder ampliar el negocio hacia otros sectores.

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Matriz Cuantitativa del planeamiento Estratégico (MPCE)

Apéndice N° 2: Matriz MPCE de la empresa importadora FAXMIR

Factores determinantes de éxito	Estrategias										
	Peso	Mejorar los procesos de gestión y administrativos		Mejorar los procesos operativos y técnicos		Incrementar la participación en el mercado		Crear un plan de marketing para incrementar las ventas		Desarrollar un sistema de gestión y control empresarial (CMI)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas											
Prestigio que tiene FAXMIR en su campo de negocio	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Clientes fidelizados	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Amplia cartera de clientes a nivel nacional	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Precios más bajos comparados con la competencia	0,09	2	0,18	1	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Personal capacitado y calificado	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Debilidades											
La empresa no tiene elementos de identidad como misión, visión y objetivos estratégicos	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08	1	0,08	4	0,32

Falta de un plan estratégico en las actividades ejecutadas en la empresa	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Falta de gestión en los procesos y actividades de este negocio	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08	1	0,08	4	0,32
La falta de un manual de procedimientos ha ocasionado una sobrecarga de trabajo en algunos departamentos de la organización	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07	1	0,07	4	0,28
Ausencia de una herramienta de gestión y control, actualmente cuentan solo con un programa contable	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07	1	0,07	4	0,28
No todo el personal se encuentra capacitado para el manejo de los programas informáticos usados en la compañía y el desarrollo de ciertas actividades acorde a su rol de trabajo	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09	1	0,09	4	0,36
Fallas en los procesos operativos del negocio	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09	1	0,09	4	0,36
Oportunidades											
Amplia cartera de clientes fidelizados a nivel nacional	0,10	1	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1
Preferencia de la clientela por prestigio y precios	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27	1	0,09

Distribuidor autorizado de la máquina fotocopiadoras marca RICOH en Ecuador	0,10	1	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Vínculos permanentes con su cartera de proveedores en el exterior que garanticen una relación a largo plazo	0,10	3	0,3	1	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Políticas tributarias de nuestro país que apoyan a microempresas (PYMES)	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Crédito directo para el acceso a financiamiento	0,09	4	0,36	1	0,09	4	0,36	1	0,09	2	0,18
Amenazas											
La entrada de nuevos entrantes conduce a una mayor competencia	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Manejar una sola marca, como en este caso es las máquinas fotocopiadoras, repuestos y suministros de la marca RICOH, se enfrenta a un mercado que maneja diversas marcas de fotocopiadoras e inclusive a precios más accesibles	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Incremento de aranceles en artículos de fotocopiado	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07

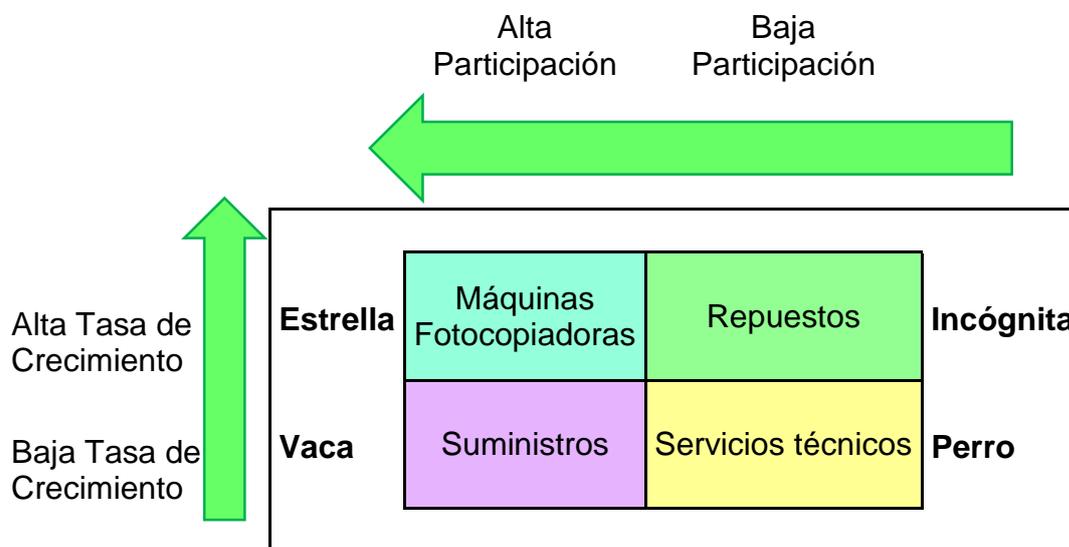
Políticas ambientales sobre ahorro del uso de papel, energía y agua	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Actualmente las compañías poseen máquinas fotocopiadoras propias	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Fotocopiadoras con una tecnología más avanzada y que permita trabajar de manera eficiente en la parte de escanear e imprimir y de esta manera dejando obsoleta las máquinas que no estén actualizadas	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	2	0,16
Total	2,00		5,37		5,15		5,06		3,64		5,04

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Matriz BCG

Apéndice N° 3: Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la FAXMIR



Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Estrella

Dado que el producto estrella representa el crecimiento dentro del mercado por tal motivo la empresa FAXMIR, tiene como producto estrella, las máquinas fotocopiadoras debido a su alta participación en el mercado como es el caso del año 2020 donde se pudo observar que representaron el 38% de las ventas anuales de ese período.

Incógnita

Dentro del presente trabajo de investigación se pudo analizar que la empresa en su cuadrante de incógnita se ve reflejado los repuestos de las máquinas fotocopiadoras, dado que se requieren de una inversión constante, pero a su vez representan 15% de las ventas totales del período 2020. En este cuadrante se desarrollaron las siguientes estrategias:

Vaca

En el cuadrante de la vaca se escogió los suministros como otro de los productos más demandados por los clientes en la empresa, debido que son productos imprescindibles, es decir se va a tener una mayor rentabilidad sin

necesitar una gran inversión. Estos artículos representan un 41% de los ingresos generados por la organización en el año 2020.

Perro

Por medio de la entrevista al gerente general de esta empresa de estudio, se pudo analizar que los servicios técnicos brindados por la empresa, son los que tienen menos acogida en el mercado por parte de los clientes, de esta forma, la empresa genera el 6% de los ingresos anuales.

Matriz de prueba de estrategias o matriz de Rumelt

Apéndice N° 4: Matriz de Rumelt para evaluar estrategias para la empresa FAXMIR

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1. Brindar a los consumidores un producto de calidad	sí	sí	sí	sí	sí
2. Establecer cronogramas para capacitar a los trabajadores que adquirieran conocimientos de las innovaciones de los productos y los programas informáticos de la empresa	sí	sí	sí	sí	sí
3. Ofrecer a los clientes un servicio de calidad	sí	sí	sí	sí	sí
4. Capacitar al personal técnico para que puedan brindar un servicio satisfactorio e incrementar la productividad	sí	sí	sí	sí	sí
5. Crear un plan de fidelización de los nuevos clientes, garantizando productos de calidad y servicios personalizados acorde a sus necesidades	sí	sí	sí	sí	sí
6. Fortalecer los procesos de la empresa que permitan mantener una organización competitiva y eficaz	sí	sí	sí	sí	sí
7. Usar la capacidad de inversión que tiene la empresa para adquirir equipos, recursos y mejorar la infraestructura que permitan satisfacer las necesidades de los clientes	no	sí	sí	no	no
8. Invertir en programas administrativos para un buen manejo dentro del control y gestión empresarial	sí	sí	sí	sí	sí

9. Aumentar el nivel de participación en del mercado donde se va a realizar la actividad	sí	sí	sí	sí	sí
10. Desarrollar un plan estratégico para alcanzar las estrategias y objetivos definidos	sí	sí	sí	sí	sí
11. Mantener los precios más bajos en el mercado de las máquinas fotocopiadoras RICOH	sí	sí	sí	sí	sí
12. Establecer un manual de procedimientos que establezcan las actividades que deben ejecutar los colaboradores	sí	sí	sí	sí	sí
13. Establecer en el manual de funciones como objetivo principal en cumplir con las necesidades del cliente	sí	sí	sí	sí	sí
14. Fortalecer y capacitar al personal de ventas y técnicos	sí	sí	sí	sí	sí
15. Garantizar a los clientes un producto con los más altos estándares (calidad y durabilidad)	sí	sí	sí	sí	sí
16. Mejorar el control de inventario y proceso de entregas de las máquinas fotocopiadoras, sus repuestos y suministros	sí	sí	sí	sí	sí
17. Desarrollar un plan de margen de contribución para vender las mercaderías que aún están en el almacén	no	sí	sí	no	no
18. Desarrollar una estructura señalando los días, el horario y las actividades que llevaran cada trabajador, de esa	sí	sí	sí	sí	sí

manera se tendrá un mejor control dentro del negocio y se podrá trabajar de manera eficiente					
19. Dar crédito a los clientes que les permita comprar productos	si	sí	sí	si	si
20. Ofrecer a los clientes un plazo determinado para realizar el pago por la adquisición del producto	no	sí	sí	no	no
21. Desarrollar un plan de marketing	sí	sí	sí	sí	sí
22. Estructurar un diseño de página web, encargada de publicar y mostrar los beneficios que tiene el producto, que es lo que se diferencia de las demás marcas	sí	sí	sí	sí	sí
23. Promover un producto de calidad y el mejor precio del mercado de manera que el cliente será leal a la empresa	sí	sí	sí	sí	sí
24. Elaborar un organigrama estructural a partir de lluvias de ideas, enfocándose al segmento a quienes va dirigidos el producto, con la visión más amplia de poder ampliar el negocio hacia otros sectores	sí	sí	sí	sí	sí

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Las estrategias que fueron seleccionadas a través de la matriz de prueba de estrategias o matriz de Rumelt para este presente trabajo de estudio y que son las más adecuadas para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, las estrategias escogidas son las siguientes:

1. Brindar a los consumidores un producto de calidad
2. Establecer cronogramas para capacitar a los trabajadores que adquirieran conocimientos de las innovaciones de los productos y los programas informáticos de la empresa
3. Ofrecer a los clientes un servicio de calidad
4. Capacitar al personal técnico para que puedan brindar un servicio satisfactorio e incrementar la productividad
5. Crear un plan de fidelización de los nuevos clientes, garantizando productos de calidad y servicios personalizados acorde a sus necesidades
6. Fortalecer los procesos de la empresa que permitan mantener una organización competitiva y eficaz
7. Invertir en programas administrativos para un buen manejo dentro del control y gestión empresarial
8. Aumentar el nivel de participación en el mercado donde se va a realizar la actividad Desarrollar un plan estratégico para alcanzar las estrategias y objetivos definidos
9. Mantener los precios más bajos en el mercado de las máquinas fotocopiadoras RICOH
10. Establecer un manual de procedimientos que establezcan las actividades que deben ejecutar los colaboradores
11. Establecer en el manual de funciones como objetivo principal en cumplir con las necesidades del cliente
12. Fortalecer y capacitar al personal de ventas y técnicos
13. Garantizar a los clientes un producto con los más altos estándares (calidad y durabilidad)
14. Mejorar el control de inventario y proceso de entregas de las máquinas fotocopiadoras, sus repuestos y suministros

15. Desarrollar una estructura señalando los días, el horario y las actividades que llevarán cada trabajador, de esa manera se tendrá un mejor control dentro del negocio y se podrá trabajar de manera eficiente
16. Dar crédito a los clientes que les permita comprar productos
17. Desarrollar un plan de marketing
18. Estructurar un diseño de página web, encargada de publicar y mostrar los beneficios que tiene el producto, que es lo que se diferencia de las demás marcas
19. Promover un producto de calidad y el mejor precio del mercado de manera que el cliente será leal a la empresa
20. Elaborar un organigrama estructural a partir de lluvias de ideas, enfocándose al segmento a quienes va dirigido el producto, con la visión más amplia de poder ampliar el negocio hacia otros sectores

Objetivo Específico 3: Definir objetivos estratégicos a través de métodos participativos que permitan direccionar el plan hacia el cumplimiento de la visión.

Para el desarrollo del tercer objetivo con el método participativo, con la colaboración de los mandos directivos se procederá a proponer objetivos estratégicos para lograr el plan estratégico que permitan guiar dicho plan hacia la realización de la visión.

Para el planteamiento de los objetivos se debe tener claro la situación actual de la empresa, la cual ha sido posible ser visualizada por medio de las diferentes matrices de análisis estratégicos realizados en este trabajo de estudio.

Es importante que FAXMIR establezca objetivos estratégicos tanto a corto como a largo plazo que la empresa desea lograr en un tiempo de periodo específico, a la vez que es de gran importancia de que el personal que conforma una empresa conozca de estos objetivos. Se deben considerar cuatro tipos de objetivos para la empresa, los objetivos de invulnerabilidad estratégica, crecimiento, rentabilidad y riesgo

Los objetivos estratégicos de corto plazo, comprenden un periodo de tiempo de 1 a 2 años para ser alcanzados mientras que los objetivos estratégicos de largo plazo, tienen un período de 3 a 5 años para ser cumplidos.

Objetivos Estratégicos a corto plazo

1. Mantener la posición de seguir siendo el distribuidor autorizado de la RICOH en Ecuador.
2. Seguir manteniendo las relaciones permanentes con los proveedores extranjeros para poder continuar manejando los precios más bajos del mercado.
3. Efectuar juntas directivas semestralmente con todos los socios que conformen la empresa FAXMIR, para informar los objetivos planteados, la situación de la compañía y poder tener un control y visualización del desempeño de cada uno de los departamentos.
4. Dar a conocer a los empleados de la empresa la misión, visión y objetivos estratégicos que se establezcan.

5. Ejecutar un diseño de una página web que permita a los clientes conocer los productos que tiene la empresa.
6. Hacer un control y supervisión del inventario en la bodega de la empresa cada 6 meses.
7. Implementar en la empresa un plan de capacitación para todo el personal del área administrativa y de ventas para el uso correcto y funcionamiento del software informático de la organización.
8. Realizar capacitaciones constantes refiriéndose a un período comprendido trimestralmente al personal técnico para que se mantengan actualizados en los conocimientos constantes e innovadores que tienen las máquinas fotocopadoras.
9. Crear un presupuesto para la capacitación de todos los empleados que conformen la organización
10. Rediseñar y reorganizar las tareas y responsabilidades de cada departamento y de cada uno de los miembros de la empresa.
11. Supervisar y mantener un control de las máquinas fotocopadoras para verificar que se encuentren en buen estado.
12. Realizar chequeos y mantenimientos de la fotocopadora antes de la entrega al cliente.
13. Ofrecer servicios técnicos a los clientes.
14. Lograr índices de cumplimiento y satisfacción de los compradores superiores al 80%.

Objetivos Estratégicos a largo plazo

1. Abrir una nueva matriz de la empresa FAXMIR.
2. Rediseñar la estructura de la bodega para tener un mejor control del inventario.
3. Establecer un departamento de servicio técnico para proporcionar servicios de reparación y mantenimiento de fotocopadoras.
4. Adquirir otras marcas de máquinas fotocopadoras para poder lograr una mayor penetración en el mercado.
5. Adquirir un software informático administrativo y de gestión que permite tener un control sobre todo los procesos realizados en la empresa.

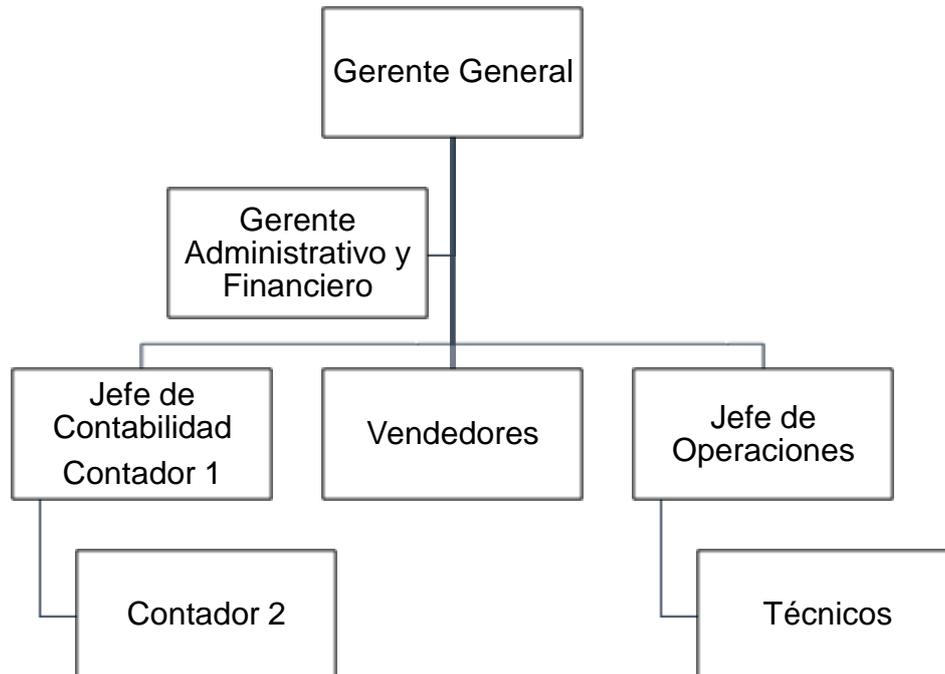
Políticas

Las políticas que se establezcan para la empresa FAXMIR, son de gran importancia porque estas permiten dar un direccionamiento a las estrategias establecidas hacia el cumplimiento de la visión de la empresa. Para la empresa de estudio se establecieron las siguientes políticas:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa FAXMIR.
- Mayor penetración en el mercado en el que opera.
- Otorgar a los clientes productos de alta calidad.
- Promover siempre un servicio de calidad a los compradores.
- Dar importancia a las sugerencias y quejas de los consumidores.
- Ofrecer y conservar los precios más bajos del mercado por delante de su competencia.
- Renovar los procesos administrativos del negocio.
- Mejorar y ampliar los procesos operativos de la compañía.
- Brindar capacitación a todos los empleados que integran el negocio.
- Capacitar de forma constante a los técnicos para una rentabilidad en el departamento operativo y para que desarrollen un trabajo profesional.
- Contar con un personal totalmente capacitado.
- Incentivar el trabajo en equipo para lograr resultados más eficientes y efectivos.
- Implementar una herramienta de gestión y control.
- Trabajar acorde al logro de los objetivos y metas de la empresa que direccionen al cumplimiento de la misión y la visión.

Estructura Organizacional

Apéndice N° 5: Estructura Organizacional de FAXMIR S.A.



Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Descripción de los cargos

Gerente General: Encabezando este organigrama se encuentra al nivel superior del mando directivo, quién es el encargado de administrar, controlar y dirigir todos los procesos de la empresa, así como los recursos financieros y no financieros.

Gerente Administrativo y Financiero: Es la persona encargada de supervisar que los procesos a nivel administrativo y financiero de la empresa se estén ejecutando de manera correcta, además de revisar y controlar el trabajo del personal, además es la encargada del manejo del dinero de la empresa, de efectuar los pagos y cobros de las ventas.

Contabilidad: Existen 2 personas que laboran en este departamento, encargadas de elaborar todo lo relacionado con los temas contables y tributarios de la organización.

Vendedores: Son quiénes están encargados de realizar las cotizaciones y ventas de los productos que tiene la empresa y que han sido solicitados por los clientes.

Técnicos: Encargados de la reparación, mantenimiento e instalación de las máquinas fotocopiadoras, además el jefe de este departamento, es quién está encargado de supervisar y controlar los procesos de bodega y el despacho de las mercaderías.

Manual de Funciones

A través del diagnóstico situacional y las encuestas realizadas al personal de la empresa se pudo determinar que los trabajadores realizan actividades externas a sus roles específicos y otros están sobrecargados de trabajo, por lo cual es necesario establecer un manual de funciones para esta empresa de estudio, porque por medio de este manual se definirá cada una de las funciones, que tiene cada colaborador de la empresa FAXMIR.

El manual de funciones proporcionará los conocimientos necesarios del cargo y las actividades que debe realizar cada empleado, les permitirá conocer y dirigir correctamente cada una de sus actividades indicadas en esta guía, además es de gran importancia en el futuro para los nuevos trabajadores que se integren al negocio.

Tabla 28.

Manual de funciones para el gerente general de FAXMIR

Cargo: Gerente General

Funciones:

- Es el representante legal de la empresa FAXMIR, encargado de firmar documentos financieros, administrativos y comerciales de la compañía.
 - Ser el portavoz de las decisiones tomadas en las juntas directivas de los accionistas de la empresa.
 - Informar la situación financiera de la empresa a la asamblea general de accionistas.
-

-
- Planificar, organizar y controlar todas cada una de los procesos y actividades que se desarrollen en los departamentos de la compañía.
 - Manejar adecuadamente y correctamente los recursos financieros y no financieros de la empresa.
 - Comprobar que la información emitida por cada departamento se halle respaldada con sus documentos relacionados: recibos, cheques, facturas y reportes, una vez que se haya comprobado, la firma del gerente general debe aparecer plasmada como una muestra de la validez del documento y que todo está en orden y es verídico.
 - Tomar las decisiones más convenientes que permitan el funcionamiento normal de la empresa, especialmente en situaciones con respecto a temas financieros o comerciales.
 - Tener un control en los procesos de importación de las máquinas fotocopiadoras, sus repuestos y suministros
 - Verificar periódicamente el inventario, las conciliaciones y las documentaciones.

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El Gerente General es la persona responsable y encargada del correcto manejo, funcionamiento, administración y organización de la empresa, tanto del nivel administrativo, como del operativo y los recursos, con el objetivo principal del logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para lograr incrementar la rentabilidad.

Tabla 29.

Manual de funciones para el gerente administrativo y financiero

Cargo: Gerente Administrativo y Financiero

Jefe Inmediato: Gerente General

Funciones:

- Planificar y controlar los procedimientos administrativos de la empresa para que se desarrollen con eficiencia a fin de mejorar los procesos administrativos y financieros.
-

-
- Reclutar y contratar al personal adecuado, así como orientar y asignar las responsabilidades y funciones que deben desempeñar en la empresa.
 - Elaborar y dirigir el presupuesto financiero, administrativo y operacional.
 - Supervisar a los trabajadores que conforman la organización.
 - Pagar la nómina del personal.
 - Pagar los servicios básicos, impuestos municipales y tributarios.
 - Administrar y controlar los registros contables de la organización.
 - Tener un control de las ventas y los diferentes pagos efectuados.
 - Controlar y realizar una verificación de la entrada y salida de los cheques.
 - Revisar y validar los estados financieros de la compañía.
 - Resolver problemas administrativos y financieros que afecten las operaciones normales del negocio.
-

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El gerente administrativo y financiero será el encargado de tener un control sobre las tareas financieras y administrativas para que la empresa mantenga un funcionamiento normal, además es el encargado del personal de la organización para que desarrollen un trabajo productivo y eficiente para tener resultados exitosos y cumplir con los objetivos establecidos.

Tabla 30.

Manual de funciones para el jefe finanzas y contabilidad de FAXMIR

Cargo: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Jefe Inmediato: Gerente Administrativo y Financiero

Funciones:

- Planificar, controlar, coordinar y dirigir las actividades diarias correspondientes a este departamento.
 - Controlar el registro y la documentación de las operaciones contables, tributarias, legales, entre otras, de las transacciones efectuadas.
 - Confirmar que todas las transacciones que se realice estén respaldadas por la documentación adecuada.
 - Analizar, evaluar y controlar los datos contables diarios.
-

-
- Elaborar informes contables o estados financieros de la situación financiera de la empresa, mensualmente y anualmente, y en ocasiones que lo ameriten o hayan sido solicitado por los mandos directivos.
 - Efectuar las auditorías anuales para los diferentes informes y procesos realizados por la Superintendencia de Compañías, SRI, entre otros.
 - Elaborar los respectivos informes financieros para la junta de accionistas.
 - Verificar el registro de la información informática financiera y contable manejado en el software contable de la empresa.
 - Supervisar el trabajo del personal bajo su mando.
 - Controlar y gestionar las facturas provenientes de los proveedores, además la de las efectuadas a los compradores.
 - Administrar documentos de las importaciones de los productos.
-

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El jefe de contabilidad y finanzas es quién está encargada de garantizar y controlar el registro correcto de todas las transacciones contables, financieras, económicas, fiscales, tributarias y legales de la empresa, a fin de tener una transparencia en sus procesos operacionales financieros de acuerdo a las normas tributarias del país con el fin de garantizar su cumplimiento.

Tabla 31.

Manual de funciones para el contador de FAXMIR

Cargo: Contador

Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

- Realizar todas las operaciones contables como son: ingresos y egresos.
 - Elaborar los balances generales y estados financieros.
 - Manejar la caja chica para los gastos menores que se presenten.
 - Hacer el pago de la nómina mensual de los empleados, incluyendo horas extras, multas, bonos, entre otros.
 - Realizar el cuadro de inventario y respectivamente su control.
 - Elaborar las conciliaciones bancarias.
 - Ejecutar la facturación de las ventas.
-

-
- Realizar las diferentes declaraciones mensuales y anuales al SRI, una vez que haya sido revisada y aprobada por la jefa de este departamento.
 - Apoyar para la elaboración de los diferentes informes realizados para las entidades reguladoras del país.
 - Elaborar y supervisar los comprobantes de retención emitidos y recibidos.
 - Hacer oficios e informes administrativos de ser requeridos.
 - Registrar las transacciones que se realicen diariamente en el programa informático contable que maneja la empresa.
-

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El contador debe desempeñar diferentes actividades tanto administrativas como contables respectivamente a su rol, con el fin de elaborar las transacciones contables de manera diaria, mensual o anual para el cumplimiento de las diferentes obligaciones tributarias que debe llevar la organización para mantenerse al día en sus obligaciones tributarias, con el fin de que la empresa maneje una contabilidad transparente y una amplia visualización del estado contable y financiero de la compañía. Además, también debe ser un apoyo para el departamento de administración.

Tabla 32.

Manual de funciones para el jefe de operativo de FAXMIR

Cargo: jefe de Operaciones

Jefe Inmediato: Gerente Administrativo y Financiero

- Supervisar el trabajo del personal bajo su mando.
 - Controlar el proceso de operaciones del departamento.
 - Revisar los procesos operativos con el fin de que estos mejoren el rendimiento.
 - Realizar los registros de inventarios.
 - Reportar y hacer un control de las mercaderías del inventario a fin de conocer la disponibilidad de estos.
 - Hacer el informe de inventario mensual y anual.
 - Realizar los informes técnicos.
-

-
- Verificar que la bodega donde se encuentra la mercancía está en un estado óptimo con el fin de garantizar el buen estado de los productos.
-

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El jefe de operaciones es quién controla y supervisa los procesos operativos de la empresa, además del trabajo que realizan los técnicos, para garantizar que se están ejecutando correctamente.

Tabla 33.

Manual de funciones para el técnico de FAXMIR

Cargo: Técnico

Jefe Inmediato: Jefe de Operaciones

- Evaluar los productos antes de la entrega al comprador.
 - Efectuar pruebas de impresión con el fin de garantizar una imagen de calidad.
 - Elaborar un informe de las piezas de las máquinas fotocopiadoras, para cualquier cambio de piezas que se pueda realizar.
 - Realizar mantenimientos periódicos de las máquinas fotocopiadoras para garantizar que se encuentren en buen estado.
 - Limpiar y lubricar los suministros y accesorios de la copiadora para garantizar un funcionamiento adecuado.
 - Recibir y despachar la descarga de las mercancías.
 - Revisar el estado de la mercadería importada como en este caso son las máquinas fotocopiadoras, los repuestos y suministros para asegurar que llegaron en condiciones óptimas.
-

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

El técnico es la persona que ejecuta las reparaciones, mantenimientos, chequeos y lubricaciones en general de las máquinas fotocopiadoras, sus repuestos y suministros, con el objetivo de asegurar el estado óptimo de estos artículos tecnológicos.

Tabla 34.***Manual de funciones para el vendedor de FAXMIR***

Cargo: Vendedor**Jefe Inmediato:** Contador

- Realizar las ventas de la empresa.
 - Hacer un reporte de ventas periódicamente.
 - Brindar una buena atención al cliente.
 - Elaborar las proformas solicitadas por los clientes.
 - Asesorar y guiar a los compradores en la adquisición de los productos.
 - Orientar en problemas que se le presenten al cliente con el fin de brindar soluciones.
 - Responder a las sugerencias y quejas de los consumidores, a fin de garantizar un buen servicio postventa.
 - Captar nuevos clientes potenciales.
-

Notas**Fuente:** Empresa Importadora FAXMIR S.A. **Elaborado por:** La Autora, 2022

El vendedor es el encargado de realizar las actividades comerciales de la empresa, de brindar un buen servicio a fin de garantizar la fidelización de los clientes y la captación de nuevos clientes y ofrecer un buen servicio postventa para solucionar problemas o quejas que tengan los consumidores.

Objetivo Específico 4: Elaborar un sistema de control y gestión basado en el modelo Cuadro de Mando Integral (CMI), para la empresa FAXMIR S.A.

Tras diagnosticar el estado actual de la empresa de investigación FAXMIR, de haber planteado la misión, visión, estrategias y objetivos estratégicos a corto y a largo plazo para finalmente proceder con la elaboración de la planificación estratégica para el negocio, se realizará la construcción la matriz de control y gestión denominado Cuadro de Mando Integral, donde se creará de acuerdo a las necesidades, metas, estrategias y objetivos estratégicos de la empresa con sus correspondientes indicadores.

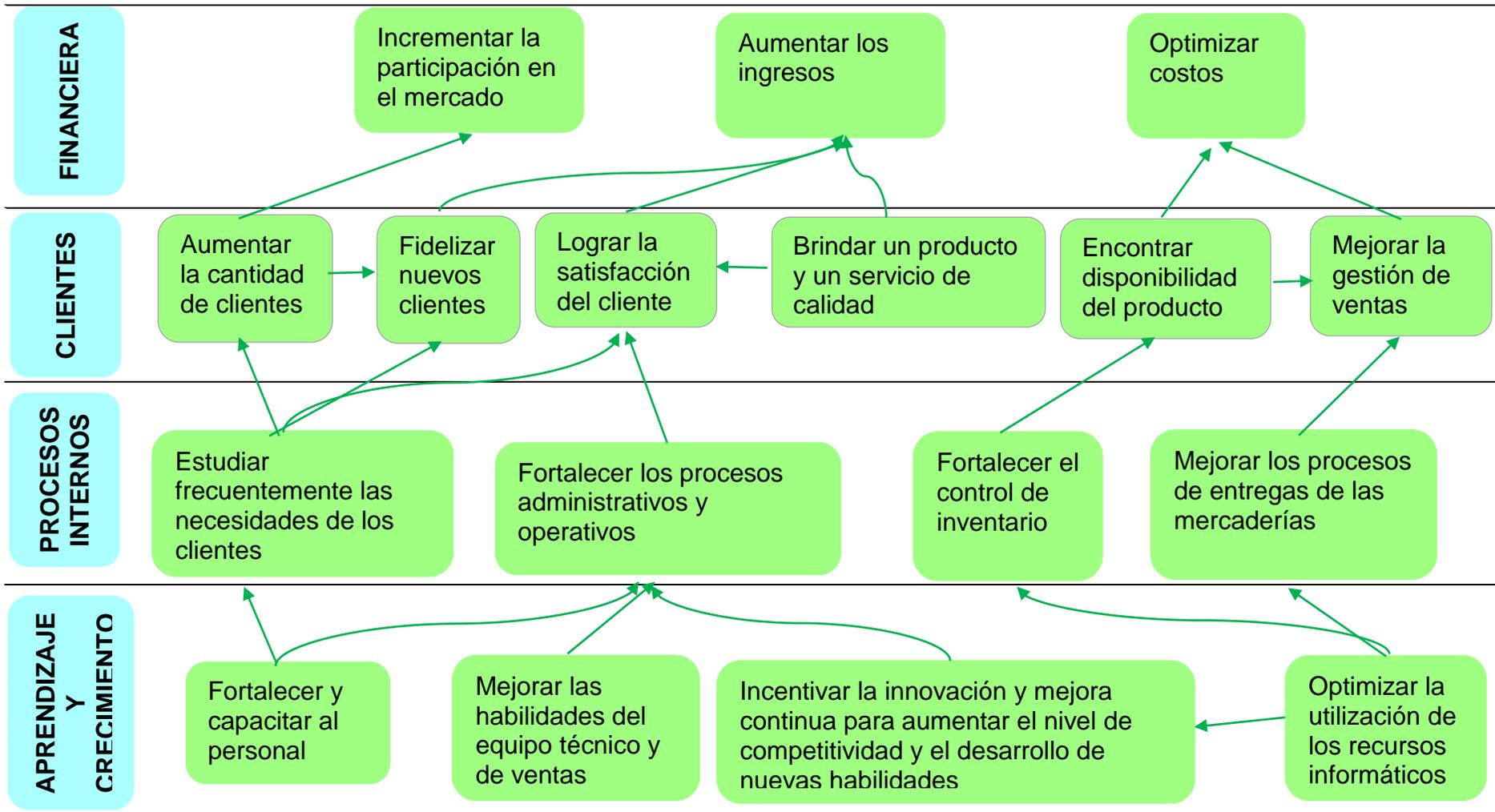
Los indicadores que conforman la herramienta estratégica de este estudio son: Finanzas, del cliente, los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, los cuales permitirán medir el desempeño del negocio y lograr con los objetivos estratégicos establecidos.

Para la realización del último objetivo de este proyecto de estudio se procederá a elaborar un mapa estratégico, en el cual se plasmarán los objetivos estratégicos y las estrategias para tener una mejor visualización de estos, el mapa estratégico brindará una orientación sobre cómo lograr la correcta implementación del Cuadro de Mando Integral sobre la empresa

Un mapa estratégico es una representación de las estrategias que usará la empresa para poder alcanzar los objetivos estratégicos planteados para el negocio, ordenados en los diferentes indicadores que componen el cuadro de mando integral.

En el mapa estratégico para la empresa FAXMIR que se presenta en el apéndice no. 3, a continuación, se desarrollarán estrategias para cada una de las respectivas perspectivas, las cuales van a permitir a la organización poder tener un crecimiento a largo plazo, siendo organizadas de forma que cumplan con cada una de las necesidades de los departamentos de la empresa.

Apéndice N° 6: Mapa Estratégico de la empresa FAXMIR S.A.



Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Apéndice N° 7: Cuadro de Mando Integral para la empresa FAXMIR S.A.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicadores	Cálculo	Departamento Responsable
Financiera	Incrementar la participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Añadir nuevos productos relacionados, pero de otras marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas a clientes nuevos • Venta de nuevos productos • Cuota de mercado en unidades • Cuota de mercado en ventas 	$(\text{Total de ventas} / \text{Total de ventas totales mercado}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General
	Aumentar los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de los recursos • Aumentar la cantidad de clientes • Ampliar la oferta de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activos Corrientes y Pasivos Corrientes • Porcentaje de crecimiento de las ventas 	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Total de ventas}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Contabilidad y Finanzas • Ventas
	Optimizar costos	<ul style="list-style-type: none"> • Eludir costos administrativos innecesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del aumento de los gastos administrativos y operacionales 	Ratios de gastos / Ventas Totales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Contabilidad y Finanzas • Operaciones
Clientes	Aumentar la cantidad de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Crear publicidad mediante un diseño de una página web u otras redes sociales • Llegar a un nuevo segmento de población 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aumento de nuevos clientes 	$\text{Aumento de clientes} / \text{Total de Clientes}$	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Ventas

- Ofrecer nuevos productos

Fidelizar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos y servicios de calidad • Brindar una atención de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes que repiten compra 	Clientes fidelizados / Total de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Operaciones
Lograr la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas • Instaurar un servicio postventa 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas para medir el grado de satisfacción de los compradores 	Número de clientes satisfechos / Total de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Operaciones
Brindar un producto y un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar productos de calidad a buen precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de quejas de clientes sobre productos y servicios • Porcentaje de consultas y quejas de los compradores 	Clientes que vuelven a comprar / clientes totales que compran	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Operaciones
Encontrar disponibilidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar registros precisos en el inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio en las entregas al comprador 	(Horas Totales del período considerado - Horas parada por búsqueda) / Horas Totales del período considerado	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones
Mejorar la gestión de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soluciones a los problemas del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de quejas de los compradores sobre la atención brindada 	Ventas del mes actual / ventas del mes anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas

		<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar los procesos de gestión de ventas 			
Procesos Internos	Estudiar frecuentemente las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer al cliente • Segmentar y saber diferenciar a los clientes • Fortalecer la relación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de análisis de necesidades 	Necesidades Detectadas / Encuestas contestadas	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y Finanzas • Ventas
	Fortalecer los procesos administrativos y operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar los procesos administrativos • Renovar los procesos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de productividad • Indicadores de eficiencia 	(Procesos mejorados / Total de procesos) *100	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Administración y Finanzas • Contabilidad • Operaciones • Ventas
	Fortalecer el control de inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un control, organización y registro sobre la disponibilidad de los productos y su tiempo de duración en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de inventario 	Costos de Ventas / Inventario promedio	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Contabilidad • Operaciones
	Mejorar los procesos de entregas de las mercaderías	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar productos de calidad • Reducir el tiempo de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de retraso en las entregas 	(Horas totales del período considerado - Horas parada por mantenimiento) / Horas totales del período considerado	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones

Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar cursos de capacitación a todo el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del número de capacitaciones en un período de un año realizadas al personal 	(Empleados capacitados / Número de empleados) * 100	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General
	Desarrollar nuevas habilidades en los técnicos y vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el aprendizaje permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño • Pruebas de conocimiento 	(Producción total / Número de empleados) * 100	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Operaciones • Ventas
	Fomentar la innovación y la mejora continua para elevar el nivel de competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de actividades de integración grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de rendimiento del personal 	(Producción total / Número de empleados) * 100	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Gerencia de Administración y Finanzas
	Optimizar la utilización de los recursos informáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones para el manejo del programa contable usado en el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del incremento de la eficiencia en las operaciones 	(Número de procesos terminados / Total de procesos) * 100	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Operaciones

Notas

Fuente: Empresa Importadora FAXMIR S.A. Elaborado por: La Autora, 2022

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera representa uno de los puntos más significante dentro de la empresa de estudio, porque permite incrementar la rentabilidad, reducir costos, ahorrar en el uso de los recursos y saberlos usar con eficiencia, está enfocada en aumentar el nivel de las ganancias que se está generando.

Para la elaboración de la perspectiva financiera, se definieron tres objetivos estratégicos, los cuales son lo que la empresa espera lograr para aumentar su valor de desempeño e incrementar el rendimiento para generar mayores ganancias en la satisfacción de los accionistas que forman parte de la empresa FAXMIR. Los objetivos estratégicos propuestos que se plantearon fueron los siguientes:

- Incrementar la participación en el mercado
- Aumentar los ingresos
- Optimizar costos

Incrementar la participación en el mercado

El primer objetivo estratégico planteado en la perspectiva financiera es incrementar la participación en el mercado que tiene la empresa y la estrategia a lograr sería agregar nuevos productos relacionados, pero de otras marcas.

La empresa de este presente trabajo de estudio se enfoca solo en la comercialización de una marca de máquina fotocopidora, que es la marca RICOH, lo cual no permite llegar a más segmentos de clientes para de esta manera poder incrementar más la participación en el mercado, pero implementado nuevos productos relacionados de otras marcas, será capaz de servir a un segmento diferente de clientes y satisfacer sus necesidades.

Aumentar los ingresos

Como segundo objetivo estratégico establecido en la perspectiva financiera es aumentar los ingresos que tiene la empresa y las estrategias que se han planteado para conseguirlo son optimizar el uso de los recursos, aumentar el número de clientes y ampliar la oferta de productos y servicios.

En el estudio realizado a la empresa se pudo observar claramente la disminución de ventas que ha tenido en los últimos años, llegando al 2020 con un decrecimiento del 38,49% en las ventas generadas, por lo cual aumentar los ingresos de la empresa, este es uno de los principales objetivos de esta perspectiva.

Para mejorar el uso eficiente de los recursos, los departamentos gerenciales como lo son: el departamento de gerencia general y gerencia de administración y finanzas, deberán hacer una evaluación del uso de los recursos, su objetivo es estar lograr la disminución o corte de gastos innecesarios que permitan la reducción de costos.

Aumentar la cantidad de clientes para FAXMIR, no es algo complicado, por el gran prestigio del que goza esta empresa, pero su limitada oferta de productos, no le permite alcanzar nuevos segmentos de población que buscan adquirir máquinas fotocopiadoras más económicas porque RICOH es una máquina fotocopiadora de alta calidad pero de un precio elevado, considerando que la empresa de estudio es quién maneja los precios más bajos del mercado de esta máquina fotocopiadora, por lo cual ampliar su stock de inventario permitirá el crecimiento de clientes.

Otra estrategia sugerida es aumentar la oferta de productos y servicios, como se ha mencionado anteriormente es importante que la empresa amplíe su gama de productos para incrementar los ingresos y la participación en el mercado, así mismo la empresa debe ofrecer servicios técnicos para generar más ingresos.

Optimizar costos

Otra estrategia planteada es optimizar costos, todos los trabajadores que forman parte de la empresa FAXMIR deberán hacer un uso adecuado y correcto de los recursos de la organización y los materiales, a fin de implementar y fomentar una política de ahorro con el fin que permita reducir costos.

Perspectiva de Clientes

Su principal objetivo es fidelizar y satisfacer totalmente al cliente y captar nuevos clientes, es evidente que proporcionar a los clientes de la importancia necesaria, permitirá lograr los objetivos estratégicos planteados en la perspectiva financiera como aumentar los ingresos e incrementar la participación en el mercado.

Para lograr alcanzar una excelencia en la calidad del servicio para la satisfacción del cliente y lo que permitirá distinguir a la empresa de los competidores, se plantearon los siguientes objetivos:

- Aumentar la cantidad de clientes
- Fidelizar nuevos clientes
- Lograr la satisfacción del cliente
- Brindar un producto y un servicio de calidad
- Encontrar disponibilidad del producto
- Mejorar la gestión de ventas

Aumentar la cantidad de clientes

Incrementar el crecimiento de los clientes en la empresa es fundamental para que la organización pueda aumentar sus ingresos, por lo cual para este objetivo se plantearon cuatro estrategias que permitirán lograrlo, crear publicidad online como un diseño de una página web, llegar a un nuevo segmento de población y ofrecer nuevos productos.

La publicidad para una empresa es de gran importancia para dar a conocer los productos o servicios que se maneja una organización. Crear publicidad online usando medios sociales, como Facebook, Instagram y la creación de una página web permitirá llegar a clientes potenciales del producto.

Faxmir es una empresa de mucho prestigio en su campo de negocio, y podría alcanzar nuevos segmentos de población exitosamente y obtener resultados satisfactorios y a la vez que aumentaría su rentabilidad, por lo cual ofrecer nuevos productos es otra de las estrategias para aumentar la cantidad de clientes que tiene la empresa.

Fidelizar nuevos clientes

Ofrecer productos y servicios de calidad seguirá manteniendo el buen prestigio que tiene la empresa y su sostenibilidad en el mercado, por lo cual es una estrategia clave para fidelizar nuevos clientes, porque se sentirán seguros comprando estos productos.

Brindar una atención de calidad es otra estrategia planteada para el cumplimiento de este objetivo estratégico, esto garantizará la fidelización de los nuevos clientes.

Lograr la satisfacción del cliente

Lograr alcanzar la satisfacción cliente es un objetivo estratégico que permitirá asegurar la lealtad de los compradores, implementando estrategias como realizar encuestas para saber las necesidades, peticiones, reclamos y quejas que tienen los clientes, que no permiten cumplir en su totalidad con los requerimientos, además la importancia del servicio postventa es una estrategia que asegura mantener una buena relación con el cliente.

Brindar un producto y un servicio de calidad

FAXMIR se caracteriza por ser una empresa comercializadora de productos de buena calidad, durabilidad y a los precios más bajos del mercado, por lo cual este objetivo estratégico garantizará cumplir con las necesidades de los clientes y la fidelización de estos, que cada vez es más importante para que una empresa se mantenga sostenible en sector que ejerce su actividad.

Otorgar un servicio de calidad asegurará la atracción de nuevos clientes, la empresa se ha manejado con una publicidad indirectamente de un marketing de boca a boca, esto influyo positivamente en el crecimiento de nuevos clientes para la organización.

Encontrar disponibilidad del producto

FAXMIR no maneja un control de inventario adecuado por lo cual existen muchos inconvenientes en los procesos de buscar la localización del producto y las entregas a sus compradores, para el cumplimiento de este objetivo, se planteó

la estrategia de garantizar los registros precisos en el inventario para que de esta manera no existan errores en la distribución y venta del producto.

Mejorar la gestión de ventas

Como último objetivo estratégico aplicado en la perspectiva de cliente que es mejorar la gestión de ventas se plantearon dos estrategias que permitirán alcanzarlo que son: Aportar soluciones a los problemas de los compradores y agilizar la gestión de ventas.

Brindar soluciones a los problemas e inconvenientes que se le presenten a los clientes, garantizará clientes fidelizados y satisfechos, aumenta la reputación de la empresa y la lealtad del consumidor.

Es necesario agilizar los procesos de gestión de ventas en FAXMIR, desarrollando procesos de ventas por medio de internet como el crear un diseño de página web, permitirá a los clientes estar informados de los productos, promociones y ofertas.

Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva es una de las que representa una mayor importancia dentro de las cuatro perspectivas desarrolladas, porque tener una correcta ejecución de los procesos internos, garantizará el éxito en las dos primeras perspectivas de estudio que son las financieras y la de clientes.

Por medio de la perspectiva de procesos internos, la empresa FAXMIR puede analizar las fallas que presenta en los procesos administrativos como operaciones que no les permite tener un mayor nivel de eficiencia y competitividad. Para lograr un mayor nivel de eficiencia y productividad en las operaciones internas de la empresa, se han fijado los siguientes objetivos:

- Estudiar frecuentemente las necesidades de los clientes
- Fortalecer los procesos administrativos y operativos
- Mejorar y fortalecer el control de inventario
- Mejorar los procesos de entregas de las mercaderías

Estudiar frecuentemente las necesidades de los clientes

Para lograr cumplir que este objetivo se plantearon las siguientes estrategias que son: conocer al cliente, segmentar y saber diferenciar a los clientes y fortalecer la relación con los clientes.

Conocer a los clientes es un punto clave para mejorar la gestión de ventas que es uno de los objetivos planteados en la perspectiva del cliente, porque de esta manera puede proporcionar exactamente los productos que necesitan.

Segmentar a los clientes es importante para la estrategia implementada en conocer a los clientes anteriormente, porque permitirá dividirlos grupalmente de manera que la empresa conocerá que producto o servicios ofrecerles y cuáles son las necesidades que requieren y cumplir satisfactoriamente con sus peticiones.

Es importante crear vínculos fuertes y estrechos con los clientes porque permite fortalecer la relación con los compradores, que es el fin que busca esta estrategia, lo cual garantizará la fidelización de estos.

Fortalecer los procesos administrativos y operativos

Para este objetivo estratégico se plantearon dos estrategias que consisten en reestructurar los procesos administrativos y mejorar los procesos operativos de la empresa.

A través de los medios participativos realizados para tener un diagnóstico situacional de la empresa de estudio, se pudo observar las fallas que existen en los procesos administrativos, por lo cual reestructurar esos procesos es de gran importancia para tener resultados eficientes, por eso se planteó un manual de funciones indicando las actividades que debería desarrollar cada trabajador.

Mejorar los procesos operativos dependerá de capacitar al personal técnico para que se encuentren perfectamente capacitados para ejecutar las reparaciones y mantenimientos de las máquinas fotocopiadoras correctamente.

Es necesario planificar, coordinar, organizar, dirigir y controlar cada uno de los procesos que tiene la empresa para asegurar que se está realizando un trabajo correcto, eficiente y productivo.

Fortalecer el control de inventario

Para fortalecer el control de inventario es necesario tener un control, organización y registro de cada uno de los productos, esto permitirá encontrar con facilidad la disponibilidad de un producto, mejorar la gestión de ventas y lograr agilizar los procesos de entregas de las mercaderías, además que no existirán registros indebidos de documentaciones como facturas, donde se registren productos que nunca hayan ingresado a las instalaciones de la empresa.

Mejorar los procesos de entregas de las mercaderías

Este objetivo se enfoca en reducir el tiempo de entrega de la mercadería y entregar productos de calidad, es necesario hacer una planificación para las entregas de las mercaderías, para asegurar que el producto que se está entregando está en un excelente estado, con un mantenimiento y chequeo previo realizado, esto ayudaría a detectar fallas previas a la entrega.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se centra en fomentar la formación de los empleados y contar con personal totalmente capacitados, para alcanzar este objetivo se plantearon los siguientes objetivos estratégicos:

- Fortalecer y capacitar al personal
- Desarrollar nuevas habilidades en los técnicos y vendedores
- Fomentar la innovación y la mejora continua para elevar el nivel de competencia
- Optimizar la utilización de los recursos informáticos

Fortalecer y capacitar al personal

Es indispensable contar con un personal totalmente capacitado para que puedan desarrollar sus actividades eficientemente, para esto la empresa debe brindar cursos de capacitación a todo el personal.

Desarrollar nuevas habilidades en los técnicos y vendedores

Fomentar el aprendizaje continuo y permanente permitirá desarrollar habilidades nuevas en el equipo técnico y de ventas, que son los encargados de brindar la atención a los clientes y ofrecer los productos y servicios de calidad.

Fomentar la innovación y la mejora continua para elevar el nivel de competencia

Incentivar las capacitaciones para la innovación es algo fundamental en la empresa FAXMIR, al ser una empresa dedicada a la comercialización de artículos tecnológicos como en este caso son las máquinas fotocopadoras, son productos que se encuentran en constante cambios innovadores y con tecnologías más avanzadas, por lo cual es necesario incentivar la innovación para mantener un equipo con un grado de competitividad mayor que la de su competencia.

Otra de las estrategias establecidas para este objetivo es implementar programas de actividades de integración grupal, permite reunir a todos los trabajadores de una empresa incluyendo los mandos directivos y desarrollar nuevas habilidades y perspectivas para cumplir con los objetivos de la organización, esto le permite crear un equipo más cohesionado, comunicarse mejor y generar confianza.

Optimizar la utilización de los recursos informáticos

Capacitar a todo el personal que conforma la empresa FAXMIR en el uso de los programas informáticos manejados por este negocio, logrará optimizar el rendimiento de la misma, mucho de los trabajadores especialmente los técnicos y el personal de ventas, no tienen conocimientos y no saben manejar el software de la empresa, por esto es necesario realizar capacitaciones a todos los colaboradores para incrementar el rendimiento eficiente de estos recursos.

DISCUSIÓN

A través del diagnóstico situacional realizado a la empresa FAXMIR y por medio del análisis hecho a cada una de las preguntas y respuestas realizadas en la entrevista al gerente general y en las encuestas a los demás colaboradores de la compañía, donde se pudo observar y analizar las falencias administrativas que se presentaban en esta organización, como no tener definidos la misión y visión, tampoco contaban con una planificación estratégica que les permitirá planificar, organizar y evaluar cada una de las actividades y procesos dentro de la empresa, no tenían objetivos estratégicos planteados ni estrategias que les permitieran alcanzar dichos objetivos, además esta organización no cuenta con una herramienta de gestión y control, como es el cuadro de mando de integral.

En la encuesta realizada al personal, se pudo evaluar la sobrecarga de funciones que existe sobre el departamento contable, por este motivo fue necesario elaborar un manual de funciones, que define las actividades que debe realizar cada empleado de la empresa.

En la actualidad es indispensable conocer la identidad de una empresa, la cual solo puede ser identificada a través de la visión, la misión y valores de la misma, el no contar con estas pautas es algo común en las microempresas. La misión define claramente la razón de ser de una empresa, para qué y porqué existe dicha compañía, mientras que la visión te da una idea de hacia dónde va el negocio y dónde quiere estar.

La misión y la visión es uno de los primeros pasos para la elaboración de una planificación estratégica exitosa, hoy en día donde cada vez más las empresas se enfrentan a un mercado tan competitivo y con administraciones cada vez más eficientes. Según Cadena y Lema (2015) la planificación estratégica es una herramienta estratégica que es de gran importancia para las empresas porque les permite evaluar sus procesos internos y de esta manera saber las fallas que no les permite alcanzar la eficiencia y aumentar su nivel de competitividad. Por esta razón es importante crear bases donde las empresas puedan visualizar y realizar diagnósticos internos que permitan incrementar su rentabilidad y producción.

Desde otro punto de vista, las empresas dedicadas a la comercialización de productos, como en este caso es la empresa de estudio que vende máquinas fotocopadoras, sus repuestos y suministros, es realmente importante la fidelización de los clientes para tener cada vez más un mayor crecimiento y sostenibilidad en su campo de negocio, según la entrevista realizada al gerente general de este negocio, el manifestó que el enfoque en el que se centra la empresa es en aumentar las ventas más no prestando la suficiente atención a estos elementos claves como son los clientes. Para Pereda y Berrocal (2011) una estrategia fundamental para asegurar la sostenibilidad de una compañía en el tiempo, es darles valor a sus clientes de manera que estos siempre buscan escoger la misma empresa ante la de sus competidores.

Si bien es cierto anteriormente el personal de una empresa no era considerado como un recurso que permita incrementar la rentabilidad en una organización, pero hoy en la actualidad se conoce la importancia de tener trabajadores totalmente capacitados para que desarrollen trabajos eficientes y competitivos. Por lo tanto, Muñoz De La Cuesta y Rivera (2010) consideran que los colaboradores de una empresa son uno de los recursos más importantes para que una organización alcance el éxito. Para las microempresas como es FAXMIR, es común solo centrar sus objetivos es aumentar los niveles de ingresos y no darle la suficiente significancia a capacitar a sus empleados, considerando el mayor porcentaje de número de colaboradores que respondió en las encuestas no recibir capacitaciones.

Cabe resaltar que, para poder tener un aumento en la rentabilidad y un crecimiento de clientes fidelizados, los procesos internos de una empresa deben ser realizados correctamente. Para Ruíz, Guzmán y De La Rosa (2007) los procesos internos, es una de las pautas más fundamentales en una organización, porque se tiene una administración más eficiente, se incrementa la productividad, se logra una optimización de los recursos y además permite mejorar la gestión financiera. En las encuestas realizadas al personal que conforma la empresa, el 67% de estos trabajadores encuestados respondieron que los procesos operativos y administrativos no son ejecutados de forma correcta ni eficiente.

Mientras se desarrolla el Cuadro de Mando Integral, se pueden visualizar todos los problemas que se presenten. La empresa de estudio y a su vez se pudo dar propuestas para mejorar estas falencias, se planteó la misión, visión, valores, políticas, estrategias y objetivos estratégicos, de manera que se pueda resolver estos problemas. FAXMIR es un negocio familiar, que no cuenta con una dirección estratégica definida, solo estableciendo acciones como mencionó el gerente general en su entrevista, en base al incremento de ingresos, una situación tan común en las pymes ecuatorianas, por lo cual es importante darles otro giro a estos negocios y que puedan conocer de la importancia y los beneficios de contar con una herramienta estratégica como es el cuadro de mando de mando integral, la cual les permitirá tener mejoras y un control sobre sus procesos financieros, administrativos y operacionales.

Betancourt, Castro, Rodríguez y Ruano (2020) reafirmaron su investigación del cuadro de mando integral como una herramienta estratégica que permite mejorar la productividad y competitividad de las pymes, manifestando el impacto positivo en las microempresas que consideran su implementación, proporcionándoles mejoras en la producción, competitividad y la toma de decisiones, pudiendo evaluar toda las áreas de la empresa, tomar acciones correctivas en las fallas y mejorarlas, para hacer de las pymes más eficientes y competitivas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

El análisis procedente de los resultados de este presente proyecto de estudio, se determinó que el cuadro de mando integral es una herramienta estratégica, que independientemente de su estructura, actividad económica o tamaño, a través de la implementación de esta herramienta de gestión y control, demostrando el alcance positivo que tiene el CMI sobre las empresas, permite crear estrategias que puedan lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de esta manera alcanzar una eficiencia y competitividad en todas las actividades de la empresa.

El cuadro de mando integral consta de cuatro indicadores métricos empresariales, que permiten a través del diagnóstico y análisis a una organización, definir las falencias que presentan los procesos financieros, administrativos y operacionales internos de una empresa, de manera que se pueda alinearlos para el cumplimiento de la misión y visión establecidas.

Este sistema de gestión permite organizar, guiar y coordinar las funciones diarias que deben desarrollar los trabajadores de una empresa, incentivando el aprendizaje y la innovación continua para lograr altos niveles de productividad, además de fomenta la comunicación con todos los colaboradores de un negocio, creando un ambiente laboral de respeto, confianza y un personal motivado.

Cabe resaltar la importancia que tiene el aprendizaje en este modelo de gestión, por eso fomenta a las empresas que deben capacitar a sus trabajadores, para tener resultados exitosos, eficientes y competitivos en sus procesos.

En todo lo anterior expuesto, se puede concluir que la empresa FAXMIR, es una microempresa familiar que, en los más de 25 años de actividad comercial, no se maneja bajo una dirección estratégica y siendo una de las más importantes en su campo de negocio no tienen definido algo tan importante como lo son los elementos de identificación que son: misión, visión, valores y políticas. Tampoco cuentan con una planificación estratégica que sirva de guía y orientación en cada

una de las actividades y procesos de la empresa, ni trabajan en base al cumplimiento de objetivos.

Esta importadora como muchas otras microempresas, solo realizan sus labores diarias en base a generar ventas diariamente e incrementar sus ingresos, algún que se da tan común en las pymes nacionales, dando irrelevancia a los demás procesos de gestión y operación, que son tan fundamentales como las actividades financieras. A través de la información recopilada de los métodos participativos, es decir, entrevistas y encuestas, se encontró la necesidad de llevar a cabo una implementación de una herramienta estratégica, que permita a la empresa evaluar, planificar, organizar y controlar cada uno de los procesos de la misma, estableciendo estrategias y objetivos para su correcta gestión.

El análisis precedente de las entrevistas y encuestas, mostró las falencias de los procesos que maneja la empresa, además de conocer por medio de los encuestados, que la empresa no realiza capacitaciones donde puedan mantener sus conocimientos actualizados, el personal perteneciente a los departamentos de ventas y operaciones, en su mayoría, desconocen del manejo del software informático usado por la organización y de esta manera se retrasan operaciones.

En el primer objetivo del desarrollo de este presente trabajo, se planteó realizar un diagnóstico situacional de la empresa FAXMIR, se procedió a realizar varias matrices estratégicas donde se pudiera visualizar los factores internos y externos en los que se desenvuelve esta compañía, que pueden beneficiar o afectar a la misma a futuro, a través del estudio de las matrices y teniendo una amplia percepción de la empresa se procedió a formular la misión, visión y valores empresas de la misma.

Con las matrices estratégicas elaboradas y teniendo una amplia visualización situacional de FAXMIR, se plantearon Las fortalezas y debilidades del ambiente interno y las oportunidades y amenazas del ambiente externo, por consiguiente, en el desarrollo del segundo objetivo se realizaron matrices que permitan formular estrategias a partir de este análisis DAFO elaborado, conociendo las debilidades que impiden a la empresa desarrollar sus procesos eficientemente, aumentar la rentabilidad y mejorar la competitividad, exponiendo

que son los procesos administrativos, operativos y de ventas, se procedió a plantear 20 estrategias a partir de sus fortalezas y oportunidades, que permitan contrarrestar dichas debilidades presentadas.

Para el tercer objetivo se planteó desarrollar una planificación estratégica, teniendo plasmado uno de los primeros pasos como formular la misión, misión y valores empresariales en una planificación estratégica exitosa, que permita conocer la razón de ser y el rumbo estratégico de un negocio. Se procedió con la definición de los objetivos estratégicos y políticas que permitan direccionar las estrategias para el cumplimiento de los objetivos definidos y el alcance de la visión. Se elaboró una estructura organizacional en donde se pueda observar, los diferentes niveles jerárquicos en el cual constan cada uno de los departamentos y además se estableció un manual de funciones en el cual se describen cada una de las labores que debe desarrollar cada trabajador conforme a su cargo.

Para terminar con el último objetivo se logró elaborar con éxito un cuadro de mando integral para la empresa FAXMIR, con toda la información recopilada y analizada de las entrevistas y de las encuestas a los colaboradores de la empresa, con el diagnóstico situacional y las diferentes matrices de análisis estratégicos, se logró definir cada uno de los objetivos y estrategias que se plasmaron en las perspectivas que conforman el CMI, y a cada uno de estos objetivos se presentó las estrategias que deben realizar para ser alcanzados.

En el último objetivo se pudo identificar la necesidad de mejorar los procesos internos de la empresa, siendo uno de los factores fundamentales para mejorar el rendimiento y alcanzar con éxito los objetivos financieros y de los clientes, FAXMIR es una empresa comercializadora de un segmento de productos como lo son las máquinas fotocopadoras. Por lo tanto, la retención de clientes es lo que creará sostenibilidad en el mercado, instaurar un programa en el que se pueda controlar el inventario, no permitirá ingresos inadecuados de productos no registrados, se agilizará la gestión de ventas y entregas de las mercaderías, y a su vez se tendrá un control y registro de la disponibilidad del producto y la entrada y salida de cada uno de estos, con el fin de garantizar que fallas o los errores presentados sean mínimos en estos procesos.

En conclusión, para una empresa comercializadora de artículos tecnológicos y servicios informáticos y técnicos, es vital tener un personal totalmente capacitado por la constante innovación tecnológica a la que se enfrenta la empresa de estudio, por esta razón y por la actividad económica que desarrolla esta organización, es importante mantener trabajadores con conocimientos actualizados, capacitados, en aprendizaje continuo y competitivos, ya que estos son los recursos más importantes para que una empresa pueda alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad.

RECOMENDACIONES:

El análisis precedente de este presente proyecto de estudio realizado a la empresa importadora FAXMIR, por medio del diagnóstico situacional y las diferentes matrices de análisis estratégicos que permitió evaluar la situación actual de esta organización, se lograron identificar varias deficiencias en los procesos administrativos, de ventas y operacionales, esto evita que FAXMIR opere a un mayor nivel de eficiencia, con los resultados previamente analizados de este proyecto, se recomienda:

Uno de los elementos más importantes que definen la identidad de una organización son la misión y la visión, se sugiere a la empresa implementar estos elementos de identidad que fueron formulados para la misma, es importante que todos los empleados conozcan cual es la misión y visión de la organización para que desarrollen sus actividades acordes a estos elementos, porque de esta manera trabajaran para su cumplimiento.

Se desarrollaron varios objetivos estratégicos tanto a corto plazo y a largo plazo, creando estrategias y políticas que logran el alcance de cada uno de estos objetivos y que permitirán que la empresa cree mejoras en cada uno de procesos logrando mayores niveles de rendimiento y producción.

La empresa FAXMIR debe considerar las propuestas implementadas para cada uno de los procesos como mejorar el control del inventario, que es una de sus principales falencias en los procesos internos, ya que este, está enlazado a los procesos de ventas y procesos de entregas, creando un servicio brindado al cliente de calidad y eficiencia.

Es importante que FAXMIR considere estrategias para el lanzamiento de nuevos productos, la mejora de los servicios técnicos y el otorgamiento de los créditos a los clientes para que pueda aumentar el número de clientes en su cartera, aumentar la participación de mercado y aumentar la eficiencia de costos.

Se recomienda a los accionistas de esta empresa y a su cabecera que es el gerente general, intermediario de los socios y encargado de esta organización, implementar capacitaciones que permitan a los vendedores estudiar frecuentemente las necesidades de los clientes y puedan ofrecer un servicio de calidad, también deben saber manejar el software usado por la empresa, para de esta manera lograr agilizar e incrementar la eficiencia en los procesos de ventas.

Por consiguiente, a los técnicos es importante que se capaciten para adquirir constantemente actualizaciones de conocimientos y no se presenten retrasos de operaciones, FAXMIR maneja artículos tecnológicos que cada vez están en constante innovación y mejoramiento de tecnología, por lo cual capacitar a los técnicos es indispensable si se quiere lograr mayores niveles de productividad y rendimiento.

Se propone a la presente empresa de estudio considerar implementar una herramienta de análisis empresarial como es el cuadro de mando integral, porque les permitirá evaluar y tener un control sobre cada uno de los procesos que se manejen, no solo enfocándose en los procesos financieros como se ha acostumbrado y puedan seguir manteniendo su sostenibilidad y prestigio en su campo de negocio.

Se recomienda a los accionistas evaluar semestralmente o anualmente los objetivos estratégicos planteados, de manera que estos puedan estar siempre acorde a las necesidades de los clientes y el mercado.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Aibar, B., Portela, L., & Rodríguez, P. (2012). El cuadro de Mando Integral como Herramienta Estratégica del Conocimiento. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102.
- Albert, M., & Hernández, M. (2004). El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. Experiencias. *Revista de Ingeniería Mecánica* 7(3), 59-63.
- Barrera P., E., & Riveros Gama, J. (12 de Agosto de 2017). *Elaboración de la Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral para la empresa El Sauzalito Ltda.* Obtenido de Repositorio: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2007/1/TGT-647.pdf>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Tercera Edición.* Colombia: PRENTICE HALL/PEARSON.
- Betancourt, A. (2020). Aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las PYMEs ecuatorianas: Una revisión del año 2009 al 2019. *Revista Electrónica TAMBARA Edición* 11, No. 66, 921-941.
- Cadena, O., & Lema, L. (2015). Importancia de la Planificación Estratégica en todo tipo de empresas. *Revista de Investigación SIGMA [S.I.]*, v. 1, n. 01, 4-7.
- Carrión, M. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción Segunda Edición.* Madrid, España: Esic Editorial.
- Carvajal, G., Velásquez, M., & Almeida, E. (2018). Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales. *Editorial Mar Abierto, Edición: Primera*, 1-62.
- Casate, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, 15(6). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&tlng=es.
- Cherres, O., & Zambrano, V. (2015). *Propuesta de un cuadro de mando integral para una empresa comercializadora de productos acuícolas en la ciudad de Guayaquil, en el año 2015.* Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4181/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-190.pdf>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (21 de Agosto de 2018). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI.* Obtenido de

<https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>

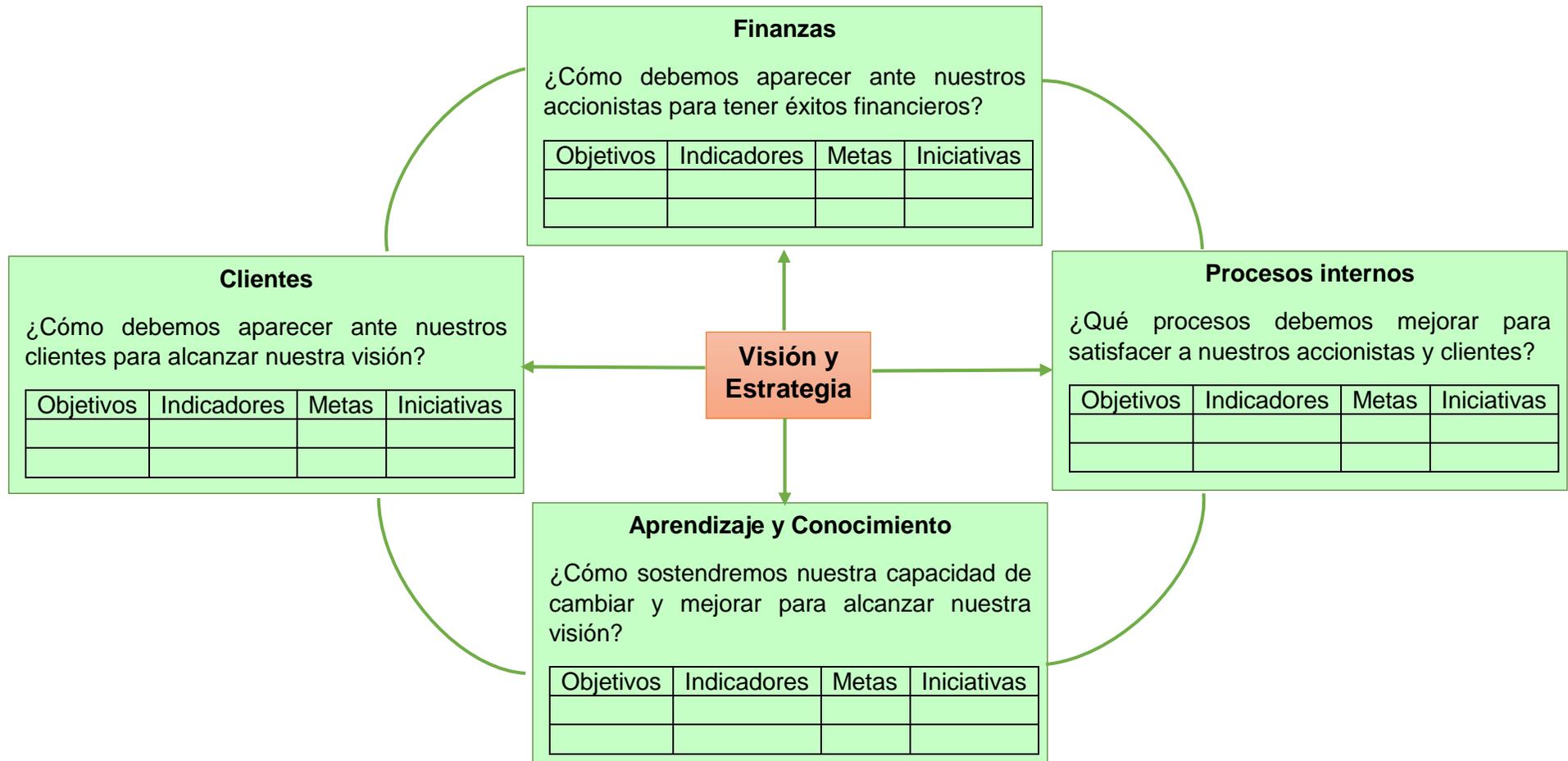
- Comas , E. (2018). Integración de herramientas para el control de gestión. Caso de estudio en una empresa comercializadora. *Revista UNIANDES Episteme Vol. 5, N°. 2*, 101-114.
- Comas et al. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE 6(3)*, 1-19.
- Condori, A. (15 de Octubre de 2017). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa QC Electrontecnia S.A. 2018-2022*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3678/2/2017_Condori-Condori.pdf
- Cosme, V. (2020). *ADGD207PO: Gestión y planificación del tiempo Edición: 1.0*. España: Editorial E-LEARNING S.L.
- De Luca, R., & Lazzati, S. (2018). *Gestión Estratégica: En los distintos niveles de la organización: 6*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una re-flexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Innovar, Especial en Educación*, 25-42.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Ghiglione, F. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088.
- Gómez. (Abril de 2019). *Revisión de literatura sobre el cuadro de mando integral como herramienta de medición del desempeño organizacional*. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7467/1/797173-2019-II-GC.pdf>
- Gómez, A., & Martínez, O. (2014). La Gestión del Conocimiento como Herramienta para la Innovación y el Cambio Incremental en las Organizaciones. Desarrollo Gerencial. *Revista de la Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. 6 (2)* , 153-179.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Colombia: Ediciones Diaz de Santos.
- González, L. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- González, R. (2016). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados (1.a ed.)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Horváth , & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. España: Ediciones Gestión 2000 .

- Jadeed, A. (2016). *El cuadro de Mando Integral y sus efectos en la rentabilidad*. Obtenido de https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/40762/TD_AliJadeed.pdf;jsessionid=792961BFF369C0C7E80E9077784446EF?sequence=1
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- LLinás, H., & Rojas, C. (2005). *Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad, Primera Edición*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- López, E., Rojas, L., & Torres, A. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, Balanced Scorecard. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina* (11), 17-25.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la Investigación Social, Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Maqueda L., F. J. (1990). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos .
- Ministerio del Ambiente. (11 de Agosto de 2010). *Leyes de la República del Ecuador*. Obtenido de Google Scholar: <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Acuerdo-Ministerial-131.pdf>
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Muñoz, M., De La Cuesta, M., & Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC*. España: Netbiblo, S.L.
- Nevado et al. (2007). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad. Función económico-financiera, la gestión de procesos, la gestión de calidad y el cuadro de mando integral*. Madrid, España: Grupo Especial Directivos.
- Ormaza, F. (Diciembre de 2019). *Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia. Ltda. del cantón Portoviejo*. Obtenido de <http://repositorio.esпам.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1174/TTAE43.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Perez, M. (2020). *Cuadro de Mando Integral y Control Interno en el área Compras como herramienta para incrementar la eficiencia y eficacia en una pyme gráfica*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11086/17323>

- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo Edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Rodríguez, G. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública 26(43). *Cuadernos de Administración*, 113-128.
- Rojas, A. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): La teoría del marketing estratégico. Edición: 4ª*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Rueda, D. (2014). *Homogenización de múltiples modelos de gestión del conocimiento desde la perspectiva de la Ingeniería de la Colaboración*. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2634/1/Homogenizacion_Multiples_Modelos_Rueda_2014.pdf
- Ruíz, R., Guzmán, J., & De la Rosa, J. (2007). *Dirección Empresarial Asistida: Cómo Alinear Estratégicamente su Organización*. Madrid, España: Editorial Vision Net.
- Toro, D., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la Investigación*. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.
- Torres, V. (2019). *Cuadro de Mando Integral en la Empresa Redolfi Srl*. Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19377/TORRES_Andrea_TFG%20-%20Andrea%20Vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Uribe, M. (2021). *Administración Estratégica, Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas 1a. Edición*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Vargas, L. (2018). *Diseño de un modelo de Gestión Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de Gestión para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa Dotactual S.A.S*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23597/1/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%c3%93N%20ESTRAT%c3%89GICO%20BASADO%20EN%20EL%20CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20%28CMI%29%20COMO%20HERRA.pdf>
- Vicuña, S. (2018). *El plan de marketing en la práctica 22ª edición*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Zambrano, Q. (Mayo de 2021). *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Electro Proveedora Provelec Cia. Ltda. del año 2018*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32990/1/T5050i.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 1: Estructura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Muñoz, De La Cuesta y Rivera (2010).

Anexo N° 2: Entrevista al gerente general

1.- ¿La empresa importadora de máquinas fotocopiadoras FAXMIR S.A., actualmente tiene definido: ¿Visión, Misión y Valores Empresariales?

2.- ¿La empresa se maneja mediante una planificación estratégica?

3.- ¿En la actualidad la empresa tiene planteado objetivos estratégicos?

4.- ¿Existe alguna herramienta estratégica de control administrativo y operativo que opere en FAXMIR?

5.- ¿Considera que los procesos financieros de la empresa, son manejados de forma correcta y eficiente?

6.- ¿Cree que los recursos no financieros (Trabajadores que laboran en la empresa), se encuentran totalmente capacitados para realizar un trabajo eficiente y productivo?

7.- ¿La empresa FAXMIR, se maneja mediante un manual de funciones actualmente?

8.- ¿Conoce la herramienta estratégica de análisis empresarial denominado cuadro de Mando Integral?

9.- ¿Cree usted que esta herramienta de análisis empresarial basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) permite facilitar un plan estratégico que le pueda ayudar a aumentar la eficiencia, rendimiento y productividad de la empresa?

Anexo N° 3: Encuesta del personal administrativo

1.- ¿Conoce usted que la empresa FAXMIR S.A., tengan definido: misión, visión y valores empresariales, ¿Sus actividades se realizan para el cumplimiento y logro de la misión y visión?

- Si**
- No**

2.- ¿Cree usted que las actividades realizadas diariamente en la empresa importadora de máquinas fotocopiadoras FAXMIR, se ejecuten bajo una planificación estratégica?

- Si**
- No**

3.- ¿Las tareas ejecutadas por usted están establecidas en un manual de funciones definidas por la empresa FAXMIR?

- Si**
- No**

4. ¿Se maneja alguna herramienta informática que permita conocer las finanzas de la empresa FAXMIR?

- Si**
- No**

5.- ¿Considera que el control de los procesos financieros es realizado de manera correcta y actualizada?

- Si**
- No**

6.- ¿Usted cuenta con la suficiente capacitación para el manejo de las herramientas informáticas que permiten controlar las finanzas de la empresa FAXMIR?

- Si**
- No**

7.- ¿Tiene conocimiento sobre la herramienta de análisis empresarial en este caso sobre el cuadro de mando integral?

- Si**
- No**

8.- ¿Usted considera que la implementación de una herramienta estratégica de control y gestión como en este caso es el cuadro de mando integral mejoraría los procesos financieros de la empresa FAXMIR?

- Si**
- No**

Anexo N° 4: Encuesta del equipo técnico y personal de ventas

1.- ¿Cómo se podría considerar la relación y comunicación entre colaborador de la empresa FAXMIR y proveedores - clientes?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular

2.- ¿Cree usted que el servicio brindado satisface y logra cumplir completamente con las necesidades de los clientes?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable, mejorar el servicio

3.- ¿El servicio postventa que son las quejas y sugerencias por parte de los clientes, tiene la importancia suficiente por parte de la empresa FAXMIR?

- Si
- No

4.- ¿Usted cree que se debería mejorar el servicio brindado a los clientes?

- Si
- No

5. ¿Considera que la empresa FAXMIR brinda una correcta instalación, reparación y mantenimiento de las máquinas fotocopiadoras?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable, mejorar el servicio

6.- ¿La empresa FAXMIR permite la facilidad de tener capacitaciones de acuerdo a su rol de trabajo a cada uno de sus colaboradores para que realicen un trabajo eficiente y productivo?

- Si**
- No**

7.- ¿Cree que la empresa FAXMIR considera importante mantener un personal totalmente capacitado?

- Si**
- No**

8.- ¿Las integraciones grupales con qué frecuencia son realizadas?

- Trimestral**
- Semestral**
- Anual**
- Nunca**

9.- ¿Usted considera que el trabajo y el esfuerzo realizados son valorados por la empresa FAXMIR?

- Si**
- No**

