



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

---

**DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
LA EMPRESA “TECNICENTRO SERVIFACONZA” EN LA CIUDAD DE QUITO,  
DISTRITO METROPOLITANO. PERIODO 2008.**

---

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA  
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTOR(AS): ESPINOZA BASANTES WENDY PRISCILLA  
FLORES CASTILLO DAYSI MAYRA

DIRECTOR(A): ECON. TITUAÑA CASTILLO MARIA DEL CISNE

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2010**

## CERTIFICACIÓN

Economista

María del Cisne Tituaña Castillo.

**DIRECTORA DE TESIS**

### CERTIFICO:

Que el presente trabajo de tesis previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, titulado “**DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL TECNICENTRO SERVIFACONZA EN LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO. PERIODO 2008**”, realizado por las profesionales en formación: ESPINOZA BASANTES WENDY PRISCILLA Y FLORES CASTILLO DAYSI MAYRA, ha sido orientado, revisado y corregido bajo mi dirección por lo que autorizo su presentación.

Loja, Junio del 2011

f) .....

Econ. María del Cisne Tituaña Castillo

**DIRECTORA DE TESIS**

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotras Wendy Priscilla Espinoza Basantes y Daysi Mayra Flores Castillo declaramos ser autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Autoras:

.....

Wendy Espinoza

.....

Daysi Flores

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

Wendy Espinoza

.....

Daysi Flores

## **DEDICATORIA**

“A DIOS: por ser mi guía, y por haber iluminado mi camino a seguir.

A MIS PADRES: por ser los pilares fundamentales en mi vida, por su comprensión y ayuda. Ellos me han enseñado a encarar las adversidades sin desfallecer en el intento, han forjado en mí valores, principios, amor, respeto y educación.

A MI ESPOSO: Jorge, por su amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

A MI HIJA: Nicole, ella es lo mejor que me ha pasado en la vida, ella cultiva en mí siempre el deseo de superación, es el amor de mi vida.

A MI QUERIDO AMIGO: Ralph, por su ayuda y apoyo incondicional.

Y a quienes gracias a su esfuerzo han logrado ser partícipes de este acontecimiento, como es, el desarrollo de la presente tesis”.

Daysi Mayra Flores Castillo

## **DEDICATORIA**

A MI DIOS: Gracias por tu infinito amor y por demostrármelo todos los días de mi vida, sin ti no lo hubiese logrado.

A MI ESPOSO: Gracias por tu apoyo incondicional en esta etapa de mi vida, te amo mi pedacito. Eres todo en mi vida.

A MIS HIJOS: Fernandito, Ariannita y Thomasito son mi constante inspiración y garra de mi vida. Los Amo pedacitos.

A MIS PADRES: Pese a mi cansancio siempre estuvieron ahí alentándome.

Wendy Priscilla Espinoza Basantes de Larrea.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Nuestro reconocimiento al personal de la empresa SERVIFACONZA del Distrito Metropolitano de Quito, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Econ. María del Cisne Tituaña Castillo, por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

.....

Wendy Espinoza

.....

Daysi Flores

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa Tecnicentro Servifaconza de la provincia de Pichincha, cantón Quito consta de tres capítulos en los que se detalla:

La situación actual de la empresa, una radiografía que viene hacer el organigrama, se determina aspectos laborales de funciones y responsabilidades del personal, mapa de procesos que se llevan a cabo dentro de Servifaconza, la información obtenida en este capítulo sirve para el desarrollo de propuestas que permitan mejorar la situación empresarial futura.

La investigación continua con la base teórica en la que se sustenta el presente proyecto, específica indicadores financieros, indicadores de gestión, nuevas herramientas de apoyo a la gestión empresarial (cuadro de mando integral) y la aplicación de los mismos en el entorno organizacional.

Con la información obtenida de los capítulos I y II, se desarrollo el capítulo III en el cuál se determina áreas relevantes, variables y objetivos, se incluye un diseño de cuadro de indicadores aplicables a Servifaconza, se realiza el análisis e interpretación de la información en las áreas de administración, ventas y marketing, se adjunta un informe dirigido a la empresa Servifaconza con el resultado arrojado por la investigación efectuada a la empresa y finalmente se formulan las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación en las mismas se recalca la importancia en la actualidad de utilizar indicadores de gestión además de los indicadores financieros tradicionales.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS .....	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA .....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
RESUMEN EJECUTIVO.....	VIII
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	2
1.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	3
1.3 ASPECTOS LABORALES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	5
1.3.1 Presidencia: .....	5
1.3.2 Gerencia técnica .....	5
1.3.3 Contador general: .....	6
1.3.4 Asistente contable:.....	7
1.3.5 Cajera: .....	9
1.3.6 Vendedora: .....	10
1.3.7 Jefe de patio: .....	10
1.3.8 Jefe de alineación y balanceo: .....	12
1.3.9 Asistente de alineación y balanceo: .....	13
1.3.10 Jefe de mecánicos multimarca .....	14
1.3.11 Asistente de mecánica multimarca: .....	15
1.3.12 Jefe de mecánicos Land Rover: .....	16
1.3.13 Asistente de mecánica Land Rover: .....	17
1.3.14 Asistente lubricador:.....	18
1.3.15 Asistente secador:.....	19
	IX

1.3.16 Asistente lavador:.....	20
1.4 MAPA DE PROCESOS .....	21
1.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	22
1.5.1 Misión .....	22
1.5.2 Visión .....	22
1.5.3 Objetivos de la empresa.....	23
1.5.4 Valores.....	23
1.5.5 Políticas normativas .....	24
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>26</b>
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>27</b>
2.1 PLANIFICACIÓN .....	27
2.1.1. Estratégica.....	27
2.1.2. Corporativa .....	27
2.1.3. Operativa .....	28
2.2. INDICADORES.....	29
2.2.1. Conceptos.....	29
2.2.2. Características .....	30
2.2.3. Importancia .....	31
2.2.4. Clasificación.....	31
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	32
2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores.....	32
2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	33
2.3.1. Perspectiva financiera .....	34
2.3.2. Perspectiva cliente .....	36
2.3.3. Perspectiva de procesos .....	38
2.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	39
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>41</b>
<b>DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES .....</b>	<b>42</b>
3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS .....	42
3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES.....	44
3.3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES.....	47

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	66
3.4.1 Departamento administrativo.....	66
3.4.2 Departamento de Ventas y Marketing .....	68
3.5 INFORME .....	70
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>
ANEXO NO. 1: MODELO DE ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL	78
ANEXO NO. 2: MODELO DE ENTREVISTA ÁREA DE VENTAS.....	80
ANEXO NO. 3: METODOLOGÍA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS INDICADORES Y CALIFICACIÓN DE LAS ÁREAS A ESTUDIARSE. ....	81

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1 Descripción de la empresa**

Servifaconza nace en Quito hace quince años con la finalidad de dar un servicio de calidad y productos automotrices de las mejores marcas a la población de la ciudad de Quito.

Servifaconza es el resultado de la ampliación y del mejoramiento de servicios de la estación de gasolina y servicios Faconza.

En la década de los años 90, específicamente en el año 1994, incursionan en el Ecuador las multinacionales comercializadoras de combustible e implementaron un régimen de modernización y actualización de las denominadas bombas de gasolina.

Dentro del concepto que manejaban las multinacionales no cabía la idea de mantener una lavadora de autos dentro de la estación de gasolina. Fue en ese momento donde el señor Fausto Aguilar Zurita adquirió un galpón de uso industrial ubicado en la calle Ramón Borja Oe2-191 y Av. 10 Agosto de 1500 metros cuadrados; a una cuadra de distancia de donde funciona, hasta la actualidad, la estación de servicios Faconza.

Este hecho se generó con el firme propósito de seguir sirviendo a la comunidad con el servicio de lavado y lubricación automotriz.

El local carecía de funcionalidad y una estructura útil, pero mediante una gran visión, experiencia y un denodado trabajo, se logró realizar uno de los más funcionales tecnicentros en Quito.

En sus inicios Servifaconza se enfocó en todo lo que significa el lavado y lubricación vehicular. Con cinco elevadores automotrices, dos para autos de pequeño tonelaje, dos para autos de mediano tonelaje y uno para vehículos de alto tonelaje.

Por otro lado dos fosas para el cambio de aceite mantienen una capacidad operativa para 50 autos diarios, hacían de Servifaconza un lugar muy apropiado para esta actividad. Pocos

meses más tarde se dio paso a servicios complementarios demandantes dentro del mercado. Términos como alineación, balanceo, enllantaje, correcciones de camber y caster; iban siendo más comunes dentro de las necesidades de nuestros clientes.

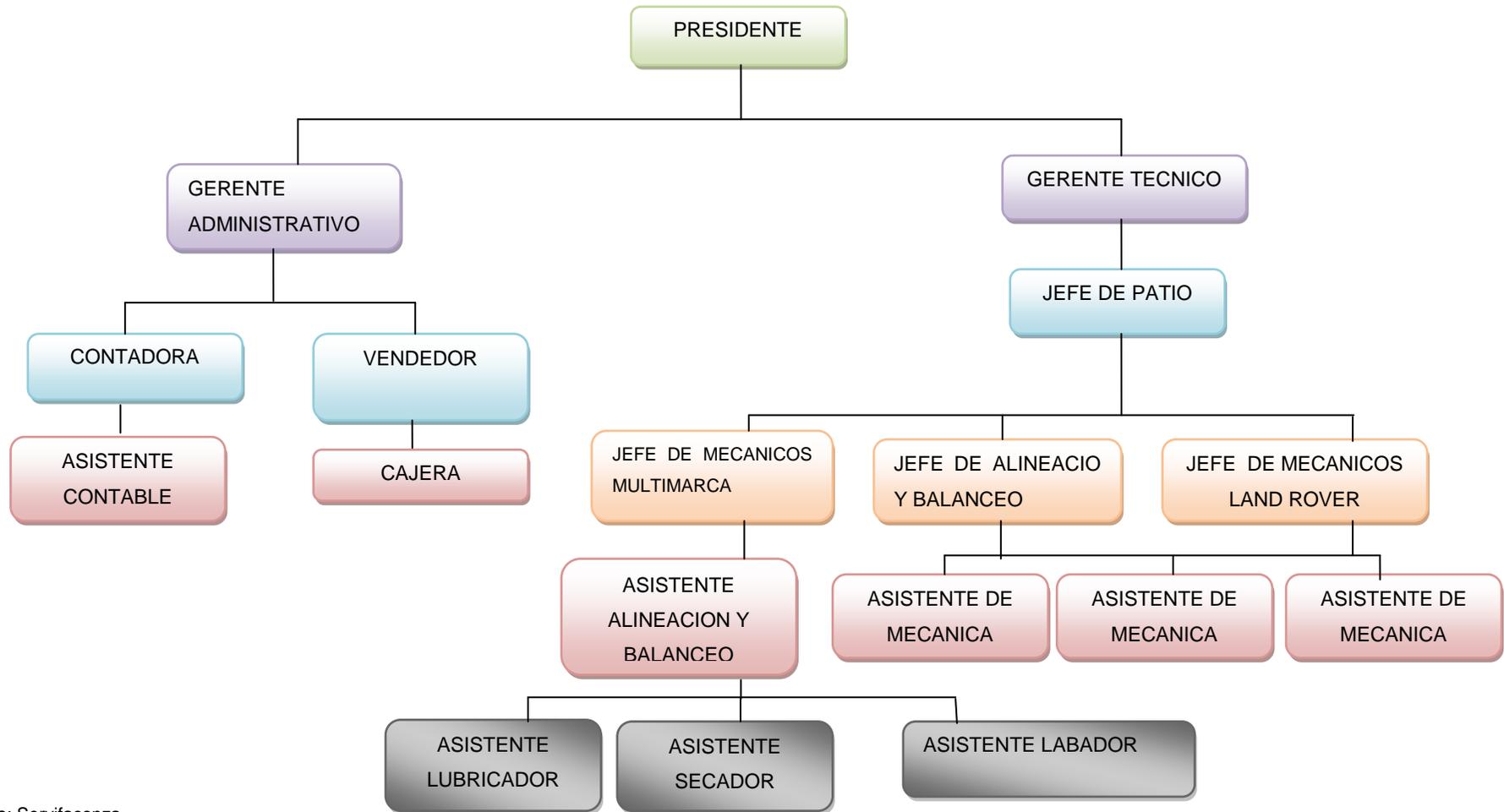
De esta forma, se continuó con más adecuaciones y así llegar a tener todos estos servicios a disposición de los clientes.

Posteriormente se crea la necesidad de implementar el servicio de mecánica como un servicio adicional de la empresa. Gracias a la iniciativa de la gerencia técnica de la empresa se logra cristalizar la capacidad de poder brindar un servicio automotriz integral, incluyendo en sus instalaciones las adecuaciones necesarias y contratando el personal idóneo para cumplir de la mejor manera estas nuevas actividades. Un ABC de motor, un cambio de embrague o la reparación de un motor, son una simple muestra de la amplia gama de servicios que hoy en día Servifaconza pone a consideración de todos sus clientes.

## **1.2 Organigrama de la empresa**

A continuación en la Figura N° 1 se presenta el organigrama de SERVIFACONZA, a fin de tener una idea más clara de los departamentos y áreas con las que cuenta la empresa:

**FIGURA No. 1  
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



Fuente: Servifaconza  
Elaborado por: Daysi Flores y Wendy Espinoza

### **1.3 Aspectos Laborales y descripción de cargos**

Para el organigrama planteado y sus unidades organizacionales se detallan las siguientes funciones y responsabilidades a ser cumplidas:

#### **1.3.1 Presidencia:**

Servifaconza mantiene dentro de sus actividades principales las siguientes:

- Delinear en conjunto con las gerencias de la empresa, las normas y políticas de funcionamiento.
- Representar oficialmente ante las diferentes entidades privadas, públicas y de los diferentes niveles de control del estado ecuatoriano.
- Tomar las decisiones y correctivos necesarios y oportunos para mantener buenos niveles de control de procesos, crecimiento y rentabilidad esperada por los propietarios de SERVIFACONZA.

#### **1.3.2 Gerencia técnica**

Cargo de apoyo a la empresa, responsable del correcto funcionamiento técnico-operativo, cuidando el mantenimiento de la maquinaria instalada e infraestructura. Está a cargo de un Gerente, el mismo que coordina sus actividades con las demás áreas, manteniendo dentro de sus funciones generales, las siguientes:

- Coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades de los sistemas técnico-operativos de la empresa.
- Mantener un permanente control de los recursos humanos, materiales, y maquinaria del área asignada.

- Proveer oportunamente los insumos necesarios para el correcto desenvolvimiento de los sistemas a cargo.
- Dirigir y supervisar las acciones de personal técnico apegado siempre al cumplimiento de las políticas internas de la empresa.
- Participar en la planeación estratégica de la empresa en conjunto con la presidencia y la otra gerencia, delineando de los objetivos, políticas y planes de desarrollo a seguir.
- Presentar y exponer la información del área mediante reportes periódicos a la presidencia.
- Sugerir e informar a la presidencia sobre los aspectos técnicos operativos.
- Programar y coordinar la oportuna mantención de la maquinaria instalada de Servifaconza.
- Otros funciones propias que le sean asignadas por la Presidencia.

### **1.3.3 Contador general:**

Función principal la sistematización de la información financiera, expresándola como unidad monetaria, misma que ayudará al responsable de los recursos financieros a tener conocimiento acerca del estado económico de Servifaconza. Para esta actividad el contador utiliza como base todos los documentos legales tanto externos como internos utilizados en las transacciones económicas. Esta posición de la empresa debe reportarse directamente con la Gerencia Administrativa, dentro de sus actividades principales se encuentran las siguientes:

- Elaboración periódica de estados financieros.
- Revisión permanente y control en el registro diario de transacciones.

- Realizar y coordinar el respectivo pago a los proveedores.
- Mantener un sistemático control de cartera.
- Declaración periódica de impuestos ante el SRI.
- Coordinar y realizar los respectivos inventarios mensuales de los productos ofrecidos por la empresa.
- Realizar el levantamiento de información y control de activos, para mantener el registro y control de depreciación de los mismos.
- Realizar y coordinar el cierre anual del período fiscal-contable con la respectiva firma de responsabilidad.
- Controlar las transacciones realizadas en caja y mantener sorpresivos arqueos de esta.
- Elaboración periódica de roles de pago de los empleados para su respectivo envío al banco y acreditación en las cuentas.
- Controlar personal a su cargo, (la Asistente de Contabilidad y la Cajera).

#### **1.3.4 Asistente contable:**

La función principal de este cargo es mantener actualizadas las diferentes cuentas contables de la empresa, revisando, clasificando y registrando todas las transacciones contables, así como el debido archivo de los documentos de respaldo de cada una de estas. Dentro de las actividades principales se pueden tomar en cuenta las siguientes:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.

- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe e ingresa información contable de la empresa en el sistema.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación y conciliación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos generados por las ventas de la empresa para su respectivo depósito en las cuentas de la empresa, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín a su área que le sea asignada o solicitada por niveles superiores.

### **1.3.5 Cajera:**

Se encargada de la de recepción y verificación física de los ingresos de la empresa por las ventas generadas en el local o por las realizadas por la persona de ventas, las mismas que pueden ser corporativas y finiquitadas en las direcciones de las diferentes empresas con las que se trabaja. La Cajera se debe reportar directamente con la contadora. Las funciones son las siguientes:

- Recepción de los ingresos en efectivo por ventas realizadas en las instalaciones y por las ventas externas.
- Verificación de los ingresos por pagos en cheque y/o tarjetas de crédito.
- Cuadre diario de caja, del dinero en efectivo, cheques y tarjetas de crédito vs facturas emitidas.
- Reconocimiento de billetes falsos ingresados a caja.
- Efectuar los correspondientes egresos con sus respectivos respaldos.
- Ingreso y registro de las transacciones en el sistema interno.
- Realizar ventas y atención al cliente en el punto de venta.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.6 Vendedora:**

La vendedora tiene como función generar las ventas de SERVIFACONZA, mismas que pueden ser internas y externas. Se debe reportar directamente con la Gerencia Administrativa. Las actividades designadas para este cargo son las siguientes:

- Efectuar visitas a empresas para ofrecer los diferentes servicios de la empresa.
- Emitir cartas de presentación y cotizaciones de los servicios que puede ofrecer Servifaconza a todos los clientes.
- Dar seguimiento a las cartas de presentación y cotizaciones presentadas a las diferentes empresas visitadas.
- Realizar ventas y atención al cliente en el punto de venta.
- En la permanencia en las instalaciones de la empresa, realiza la recepción de los clientes y se llena el formato de orden trabajo detallando las actividades a realizar.
- Elaborar la respectiva factura de los servicios realizados a los diferentes automóviles en las instalaciones para enviarla a caja.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.7 Jefe de patio:**

Es la persona encargada de coordinar las actividades diarias en las instalaciones de acuerdo a las necesidades de los clientes. El Jefe de Patio se debe reportar directamente con la Gerencia Técnica de la empresa. Sus principales actividades son:

- Coordinar y delegar diariamente las actividades a realizar en los autos ingresados a las instalaciones de Servifaconza.

- Identificar cada auto utilizando conos multicolores para con esto indicar y graficar al personal técnico las actividades que se deben realizar en cada auto ingresado.
- Verificar que la orden de trabajo de cada auto se encuentre en el interior y que esté llena correctamente.
- Mantener actualizada la información diaria de actividades en la pizarra de las instalaciones.
- Realizar informes periódicos sobre las actividades realizadas y reportes sobre el personal técnico.
- Mantener reuniones con la Gerencia Técnica para coordinar las actividades del personal técnico.
- Satisfacer los requerimientos de información del área de ventas para indicar el avance de las actividades solicitadas por los clientes y tiempo de entrega de los autos.
- Receptar los requerimientos de insumos, repuestos y herramientas de trabajo solicitadas por el personal técnico de la empresa para informar a la Gerencia Técnica.
- Control del personal técnico de la empresa.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.8 Jefe de alineación y balanceo:**

Persona encargada de coordinar todas las actividades que conlleven esta parte del área técnica.

Adicional debe mantener comunicación permanente con el Jefe de Patio y la Gerencia Técnica, para informar de todas las irregularidades que se presente el área, teniendo como actividades las siguientes:

- Ingresar al área de alineación y balanceo los autos que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente al asistente de alineación y balanceo las actividades a realizar en los autos ingresados al área de alineación y balanceo.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área, para que este a su vez coordine con la persona de ventas y este se comunique con el cliente para avisarle de este particular.
- Mantener la responsabilidad y custodia de la maquinaria instalada, misma que utiliza para sus actividades diarias.
- Controlar los horarios, calidad y tiempos de trabajo, del asistente de alineación y balanceo.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.9 Asistente de alineación y balanceo:**

Realiza todas las actividades programadas de esta área. Mantiene comunicación permanente con el Jefe de Alineación y Balanceo para informar las irregularidades que se presentan, debe cumplir con las siguientes actividades.

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Alineación y Balanceo.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones respectivas y verificar también la orden de trabajo, que debe estar al interior del auto.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de alineación y balanceo sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.
- Mantener el orden y limpieza necesaria en su área de trabajo para que esto no interfiera con el buen desenvolvimiento de sus actividades diarias, así como las de las otras áreas.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.10 Jefe de mecánicos multimarca**

Coordina todas las actividades que debe realizar el área atendiendo a los requerimientos de los clientes, manteniendo la capacidad técnica de arreglar los autos de las diferentes marcas que llegan a la empresa. Tiene bajo su cargo tres asistentes oficiales de mecánica, mismos que son compartidos con la Jefatura de Mecánica Land Rover. Las actividades principales son las siguientes:

- Ingresar al área de mecánica multimarca los autos de las diferentes marcas que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de mecánica multimarca las actividades a realizar en los autos ingresados a esta área.
- Informar al jefe de patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área, para que este a su vez coordine con la persona de ventas y este se comunique con el cliente para avisarle de este particular y tomar una decisión de un arreglo adicional al contratado.
- Mantener la responsabilidad y custodia de la maquinaria instalada, misma que utiliza para sus actividades diarias.
- Controlar los horarios, calidad y tiempos de trabajo, de los asistentes.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.11 Asistente de mecánica multimarca:**

En este cargo existen tres personas que mantienen las mismas actividades y responsabilidades. Sus actividades principales son:

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del jefe de mecánica multimarca.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones respectivas y verificar también la orden de trabajo, que debe estar al interior del auto.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de mecánica multimarca sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.
- Mantener el orden y limpieza necesaria en su área de trabajo para que esto no interfiera con el buen desenvolvimiento de sus actividades diarias, así como las de las otras áreas.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.12 Jefe de mecánicos Land Rover:**

Coordina todas las actividades y la capacidad técnica de arreglar los autos de marca Land Rover que llegan a la empresa. Tiene bajo su cargo tres asistentes oficiales de mecánica, mismos que son compartidos con la Jefatura de Mecánica Multimarca. Las actividades del cargo son:

- Ingresar al área de Mecánica Land Rover exclusivamente los autos de esta marca que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes las actividades a realizar en los autos ingresados a esta área.
- Informar al jefe de patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área, para que este a su vez coordine con la persona de ventas y este se comuniquen con el cliente para avisarle de este particular y tomar una decisión de un arreglo adicional al contratado.
- Mantener la responsabilidad y custodia de la maquinaria instalada, misma que utiliza para sus actividades diarias.
- Controlar los horarios, y tiempos de trabajo de sus asistentes.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.13 Asistente de mecánica Land Rover:**

Existen tres personas responsables de cumplir con las actividades de esta área, cuyas actividades son:

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica Land Rover.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones respectivas y verificar también la orden de trabajo, que debe estar al interior del auto.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de mecánica Land Rover sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.
- Mantener el orden y limpieza necesaria en su área de trabajo para que esto no interfiera con el buen desenvolvimiento de sus actividades diarias, así como las de las otras áreas.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

#### **1.3.14 Asistente lubricador:**

Persona encargada de realizar todas las actividades programadas en esta área, siendo sus actividades las siguientes:

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Patio de la empresa.
- Ingresar el auto a las fosas correspondientes para empezar con el requerimiento contratado.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder catalogar que tipo de filtro de aceite necesita el auto ingresado y proceder con el desmontaje de este, al igual que verificar la marca de aceite nuevo que se va a colocar en este.
- Verificar al interior del auto la respectiva orden de trabajo para verificar y asegurar la actividad a realizar.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de patio sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.
- Mantener el orden y limpieza necesaria en su área de trabajo para que esto no interfiera con el buen desenvolvimiento de sus actividades diarias, así como las de las otras áreas.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.15 Asistente secador:**

Mantiene comunicación permanente con el jefe de patio por estar bajo su mando directo, existen cuatro personas que cumplen con las siguientes actividades:

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del jefe de patio.
- Verificar al interior del auto la respectiva orden de trabajo para asegurar la actividad a realizar, misma que puede ser encerado, pulido o lavado en seco de la tapicería del automóvil y que están a cargo de esta posición de la empresa.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de patio sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.
- Mantener el orden y limpieza necesaria en su área de trabajo para que esto no interfiera con el buen desenvolvimiento de sus actividades diarias, así como las de las otras áreas.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

### **1.3.16 Asistente lavador:**

Persona que se encarga de realizar todas las actividades programadas para esta área. En este cargo existen tres personas que mantienen las mismas actividades y responsabilidades.

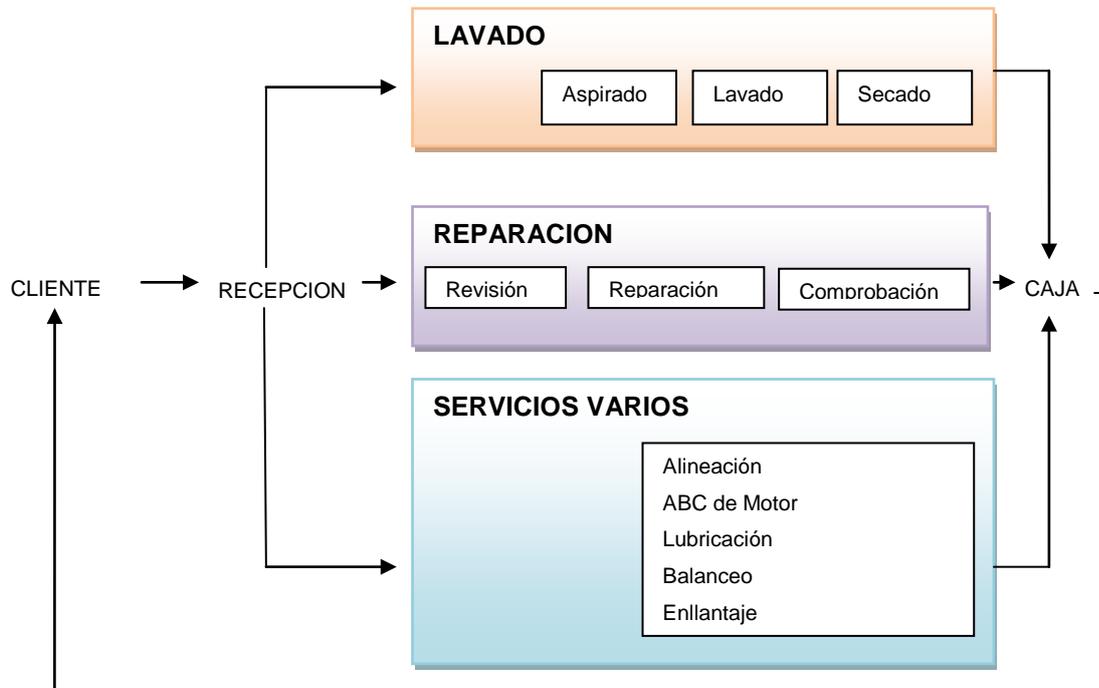
- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del jefe de patio de la empresa.
- Verificar al interior del auto la respectiva orden de trabajo para asegurar la actividad a realizar, misma que puede ser lavado de carrocería, lavado completo que comprende lavado de carrocería y motor, engrasado y pulverizado, mismas actividades que están a cargo de esta posición de la empresa.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de patio sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.
- Mantener el orden y limpieza necesaria en su área de trabajo para que esto no interfiera con el buen desenvolvimiento de sus actividades diarias, así como las de las otras áreas.
- Efectuar cualquier otra actividad solicitada por niveles superiores.

Es necesario indicar que Servifaconza para poder satisfacer todas las necesidades automotrices de sus clientes y poder ofrecer un servicio automotriz integral, tiene tercerizados los servicios de arreglo y mantenimiento de frenos, suspensión, enderezada y pintura.

Estos servicios por ser tercerizados no serán parte de este estudio como modelo de evaluación de la empresa y su recurso humano, ya que mantienen autonomía general.

## 1.4 Mapa de procesos

**FIGURA No. 2  
MAPA DE PROCESOS**



**Fuente:** SERVIFACONZA

**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

En la Figura No. 2, se puede observar el mapa de procesos internos realizado por la empresa, mismo que actualmente es funcional para el giro del negocio de la empresa.

## **1.5 Direccionamiento estratégico**

### **1.5.1 Misión**

En base a la información proporcionada por la gerencia administrativa de SERVIFACONZA, la empresa mantiene como misión:

“Es una empresa que desarrolla soluciones tecnológicas y creativas para sus clientes, ofreciendo el servicio de lavado, reparación y varios servicios automotrices, siendo una comunidad armónica, donde el trabajo en equipo sea hecho con sus clientes, empleados y accionistas, para hacer de ella una empresa rentable y con responsabilidad social”

Lo que pretende Servifaconza con su misión es poder ofrecer soluciones integrales a todos los problemas automotrices que se pueden suscitar. Mediante la buena atención a sus clientes y el apego a normas y valores internos de la empresa que le permitirán estar bien posicionados en el mercado.

### **1.5.2 Visión**

Gracias a la colaboración de la gerencia administrativa de la empresa, esta indica que la Visión de Servifaconza se resume a:

“Ser una empresa reconocida como un “Tecnicentro” líder en el sector automotriz, dedicada a satisfacer todas las necesidades automotrices de la ciudad de Quito. Manteniendo siempre los valores éticos, morales, técnicos y de calidad, siempre reconocidos por sus clientes”.

Este planteamiento de visión va acorde al tipo de empresa que es Servifaconza debido a que pretende llegar, en un principio, a ser el tecnicentro líder en la ciudad de Quito y posteriormente, de acuerdo al nivel de demanda, poder incursionar con nuevas instalaciones en el resto del país.

### 1.5.3 Objetivos de la empresa

Una empresa debe conservar y constituir objetivos duraderos, claros y alcanzables que guíen a la misma por medio de estrategias que promuevan el desarrollo y engrandecimiento de la empresa para ello se establece los siguientes objetivos.

- Posicionarse en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad y productos automotrices alcanzando la mejor imagen de calidad y cumplimiento, que asegure la satisfacción de los clientes.
- Brindar a sus trabajadores el privilegio de contar con todos los beneficios laborales, además de brindar estabilidad laboral y acceso a capacitaciones oportunas como principal elemento dentro de su motivación.
- Transmitir el trabajo en equipo mediante una base laboral solidaria siendo la plataforma de ella la responsabilidad, respeto, igualdad y apoyo a nuestros clientes.

### 1.5.4 Valores

**Honestidad.-** Servifaconza siempre se ha caracterizado por ser honesta en todas las circunstancias y sobre todo con sus clientes.

**Transparencia.-** Este es un valor que ha ayudado sobre manera a la empresa a permanecer en el mercado debido a que no ha tenido problemas con las entidades de control del estado.

**Credibilidad.-** Se marca en base a todo el tiempo que se mantiene en el mercado manteniendo siempre la calidad de trabajo y atención a sus clientes.

**Servicio.-** Es lo que realmente cautiva y marca la diferencia en el mercado de servicios automotrices. Y esto a su vez hace que los clientes prefieran los servicios de Servifaconza.

**Liderazgo.-** Es tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, de manera eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

**Reconocimiento al Talento Humano.-** Otro valor importante de la empresa que no puede dejarse pasar por alto, es el saber reconocer la valía del recurso humano con el que cuenta Servifaconza por todo este tiempo y que ha sido pilar fundamental en el crecimiento de la empresa.

**Compromiso con los clientes.-** Permanentemente Servifaconza mantiene vigente su compromiso con sus clientes, comprometiéndose en siempre buscar nuevas opciones y tecnología para poder mantener la calidad y servicio ratificado por sus clientes.

#### **1.5.5 Políticas normativas**

Servifaconza, cuenta con las siguientes políticas, las mismas que han ayudado a la consecución de sus objetivos y metas planteadas.

- Cumplir con responsabilidad las normas y reglamentos preestablecidos por los organismos de control para el correcto desempeño de la empresa.
- Brindar a todos los empleados el pago de sueldos justos de acuerdo al Código de Trabajo además de los Beneficios Sociales que por Ley les corresponde y de otros beneficios propios de la empresa que incentivarán a un mejor desempeño de los empleados.
- El conjunto laboral de la empresa debe cumplir el contrato que será firmado con anticipación donde se aclarará los sueldos, horarios, beneficios, rol a desempeñar, confidencialidad y más detalles según el cargo, y en cuanto a sanciones y otros beneficios serán impuestas según el Código de Trabajo.

- Integración y cooperación con los habitantes del sector en aspectos sociales y comunitarios, con el propósito de dar una imagen solidaria y de adherencia a la comunidad.
- Asegurar la seriedad, el cumplimiento y el respeto en la negociación con los clientes, puesto que son aspectos elementales de nuestra organización.
- Establecer a los proveedores condiciones de pago, entrega y condiciones de cumplimiento en cuanto a materia prima.
- Fortalecer la lealtad del cliente por medio de la investigación y observancia de nuevas necesidades y tendencias.

## **CAPÍTULO II**

## MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Planificación

#### 2.1.1. Estratégica

“La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.”<sup>1</sup>

#### 2.1.2. Corporativa

“La Planificación Corporativa es un proceso administrativo, que al igual que la anterior merece mucha importancia porque de esta depende que la empresa pueda ser exitosa, sin olvidar que esta se basa en un proceso fundamental que es la planeación.

Adicional cabe indicar que esta ayuda a definir las estrategias a implantar y desarrollar para lograr cumplir con los objetivos y metas planteadas.

A esta, se la puede decir que es realmente estratégica, el momento que está enfocada al entorno, tomando en cuenta siempre la misión-visión de la organización, la creatividad e innovación y que mantenga la apertura necesaria para asimilar todos los posibles cambios del entorno. También es importante que se logre anticipar a los hechos y cambios futuros.

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ, Álvarez Yanelis de la Caridad (1994), “*Teorías, Necesidad de la Planeación Estratégica*”

Se debe tomar en cuenta que esta no proyecta el pasado. Algunas preguntas claves que deben hacerse los directivos para formular y desarrollarla serán las siguientes:

- Quién es el cliente.
- Qué tiene valor para el cliente.
- Qué producto o servicio necesita y compra el cliente.
- Qué servicio vende nuestra competencia y cual nuestra empresa.
- Qué tecnología hay que utilizar para elaborar nuestro negocio.

Tratando de conceptualizar, se puede indicar entonces que la planificación estratégica es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Para efectuarla se debe realizar previamente un análisis externo que permita potenciar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno. Adicional realizar un análisis interno que permita identificar las fortalezas de la empresa y neutralizar sus debilidades. Por tanto, se podrá formular la posición estratégica de la empresa. Este análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es lo que se conoce comúnmente con el nombre de FODA.”<sup>2</sup>

### **2.1.3. Operativa**

“Luego de realizar y revisar la Planificación Estratégica al periodo de tiempo que se decida plantear, la Dirección Ejecutiva debe definir los planes operativos a ser emprendidos durante la próxima gestión así como los objetivos a alcanzar y responsables en de cada plan.

Para cada plan operativo se debe analizar la concordancia estratégica y la propuesta de valor, lo que permitirá tener un mejor juicio sobre su importancia relativa.

Esta Planificación Operativa está compuesta por el conjunto de planes operativos y líneas de acción, involucrando también los presupuestos de inversión y de asignación de recursos.

---

<sup>2</sup> Idem 1

La Planificación Operativa puede ser:

- La Planificación Operativa deberá desplegar la Planificación Operativa hasta el nivel de actividades y labores.
- Se debe llenar una ficha de cada plan con sus alcances y actividades para cada plan operativo planteado.
- El Plan Operativo permite obtener un resumen mediante la utilización de la ficha descriptiva, esta permitirá tomar decisiones y evaluar un posterior despliegue.

El momento que se define cada plan operativo definido se debe establecer lo siguiente:

- Nombre o identificación del plan
- Objetivo del Plan
- Indicadores de gestión del plan
- Identificación de las líneas de acción, actividades y tareas
- Nombramiento de responsables del plan
- Asignación de recursos
- Establecimiento de calendario
- Determinación de los hitos o unidades de medida y puntos de control”<sup>3</sup>

## **2.2. Indicadores**

### **2.2.1. Conceptos**

“Es importante conocer inicialmente el concepto de indicador, siendo que, es una medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto, regularmente se mide en porcentajes tasas y razones las mismas que facilitan una comparación entre ellas.

Los Indicadores de Gestión son, en primer lugar, consecuencia de la elaboración del Plan Estratégico y este a su vez deriva al Plan Operativo. En base directa de este, se deberán definir las medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, que son conocidos como Indicadores de Gestión.

---

<sup>3</sup>Idem 1

Los indicadores de gestión deberán ser establecidos por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Estos generalmente deben estar ligados con resultados cuantificables, como ingresos por ventas y/o reducción de costos en manufactura.

### **2.2.2. Características**

#### **Nombre**

Es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.

#### **Forma de cálculo**

“Al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.”<sup>4</sup>

#### **Unidades**

Es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

#### **Glosario**

“Este punto es de vital importancia, ya que es importante que se encuentre en el documento, anexo los términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> HURTADO, Federico (2005), “Gestión y Auditoría de la Calidad para las organizaciones”

<sup>5</sup> Idem 4

### 2.2.3. Importancia

“Existen cuatro razones fundamentales por lo que es importante aplicar indicadores de gestión en una organización”:<sup>6</sup>

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

### 2.2.4. Clasificación

“Esta herramienta gerencial manifiesta que existen algunas clases de indicadores y que es necesario el poder discernir entre indicadores de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión”.<sup>7</sup>

**“Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos”.<sup>8</sup>

**“Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.”<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> SALGUEIRO, Armando (2001), “Indicadores de gestión y cuadro de mando”

<sup>7</sup> KAPLAN, Robert & NORTON, Davis (2000), “El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”.

<sup>8</sup> JAUREGUI, Alejandro (2001), “Investigación de mercados”

<sup>9</sup> Idem 8

**“Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.”<sup>10</sup>

### **2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

“Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

**Paso 1.** Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicados. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

**Paso 2.** Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

**Paso 3.** Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados”:<sup>11</sup>

### **2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores**

“Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus

---

<sup>10</sup> Idem 8

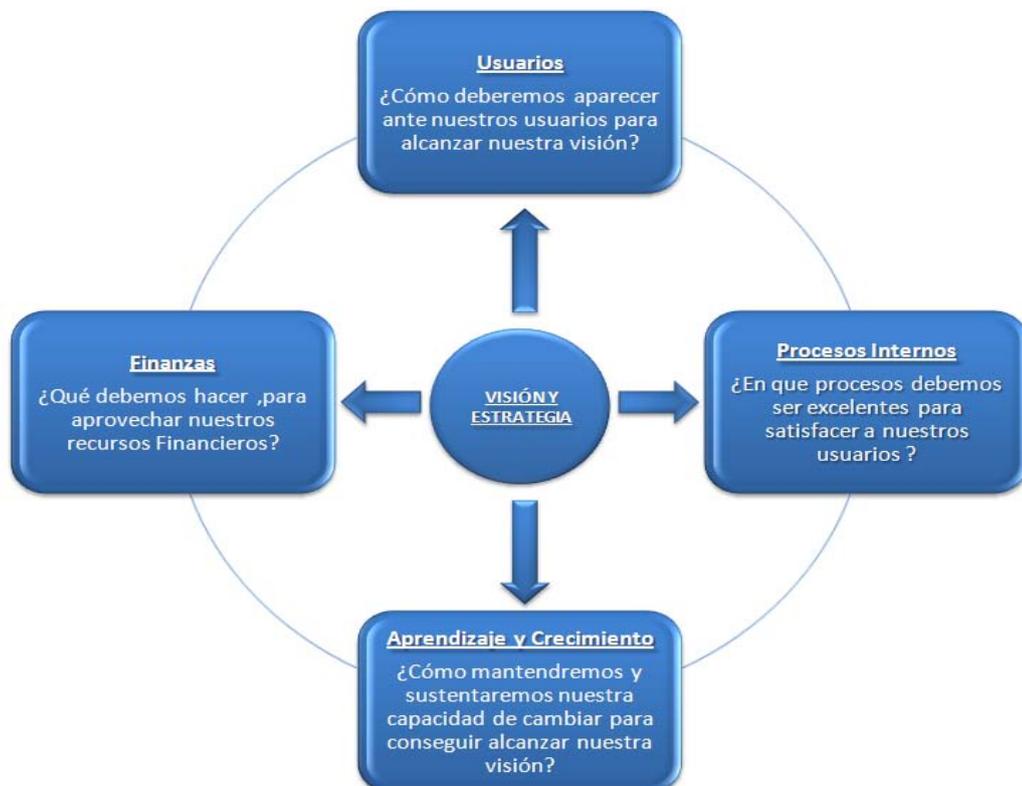
<sup>11</sup> CABRERA, Liliana (2008), “Planeación, Estrategias y Táctica”

valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).”<sup>12</sup>

### 2.3 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral o también conocido como Balanced Score Card fue creado por Robert Kaplan y David Norton, ellos revelan a este sistema como una poderosa herramienta empresarial, el mismo que es un sistema administrativo o también conocido como “Management System”, el mismo que se muestra en la Figura No. 3

**FIGURA No. 3  
ESTRATEGIA Y ACCIÓN DEL CMI**



**Fuente:** Robert Skaplan/Dario P. Norton  
**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

<sup>12</sup> BEDOYA, Humberto(2007) "Factores de Gestión Gerencial"

Según el libro "The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio"<sup>13</sup>.

### **2.3.1. Perspectiva financiera**

"La contabilidad es el mecanismo principal al momento de que la empresa procede a evaluar esta en base a indicadores financieros. Una característica de este tipo de evaluación es que muestra el pasado de una empresa, esto debido a que la contabilidad no es inmediata y mantiene un proceso establecido que necesita de mucho tiempo para procesar y establecer sus resultados. Por tal motivo, diferentes autores sostienen y relacionan que se puede comparar con la conducción de un auto a alta velocidad pero sin visión frontal y únicamente con vista para el camino ya recorrido.

Entre los indicadores que regularmente se utilizan, se puede nombrar los siguientes:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.<sup>14</sup>

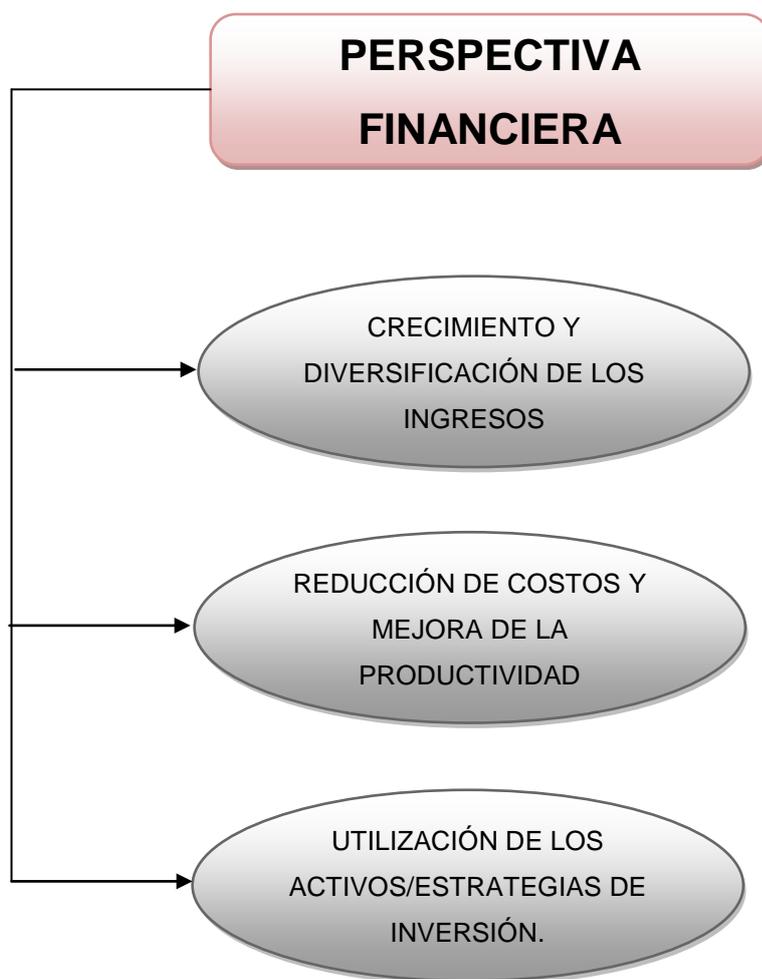
---

<sup>13</sup> Idem 7

<sup>14</sup> Idem 13

En Figura No. 4 se detalla los factores que constituyen la perspectiva financiera, tales como el crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad y la utilización de los activos mediante estrategias de inversión.

**FIGURA No. 4  
PERSPECTIVA FINANCIERA**



**Fuente:** Robert Skaplan/Dario P. Norton  
**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

### **2.3.2. Perspectiva cliente**

Como es de conocimiento general, y de gran importancia, una empresa debe mantener a sus clientes satisfechos, para con esto poder sustentar su fidelización, crecimiento y posicionamiento en el mercado. También hay que tomar en cuenta que a estos se les debe poder ofrecer una excelente atención y producto que llene sus expectativas, para de esta manera, conseguir su lealtad para con la empresa.

Bajo esta premisa, en esta perspectiva de evaluación se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los productos y servicios que se les puede ofrecer. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen<sup>15</sup>.

La empresa debe obligarse a analizar el comportamiento de sus clientes y de los procesos que más valor generan, ya que esto permitirá un próspero horizonte financiero.

Sin el estudio de los cambios que suceden en el mercado objetivo al que está enfocada la empresa no podrá mantener un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del incremento de las ventas, ismo que proviene del efecto causado por la repetición de los clientes en adquirir los productos y/o servicios ofertados por la empresa, manteniendo siempre en cuenta las preferencias de sus clientes.

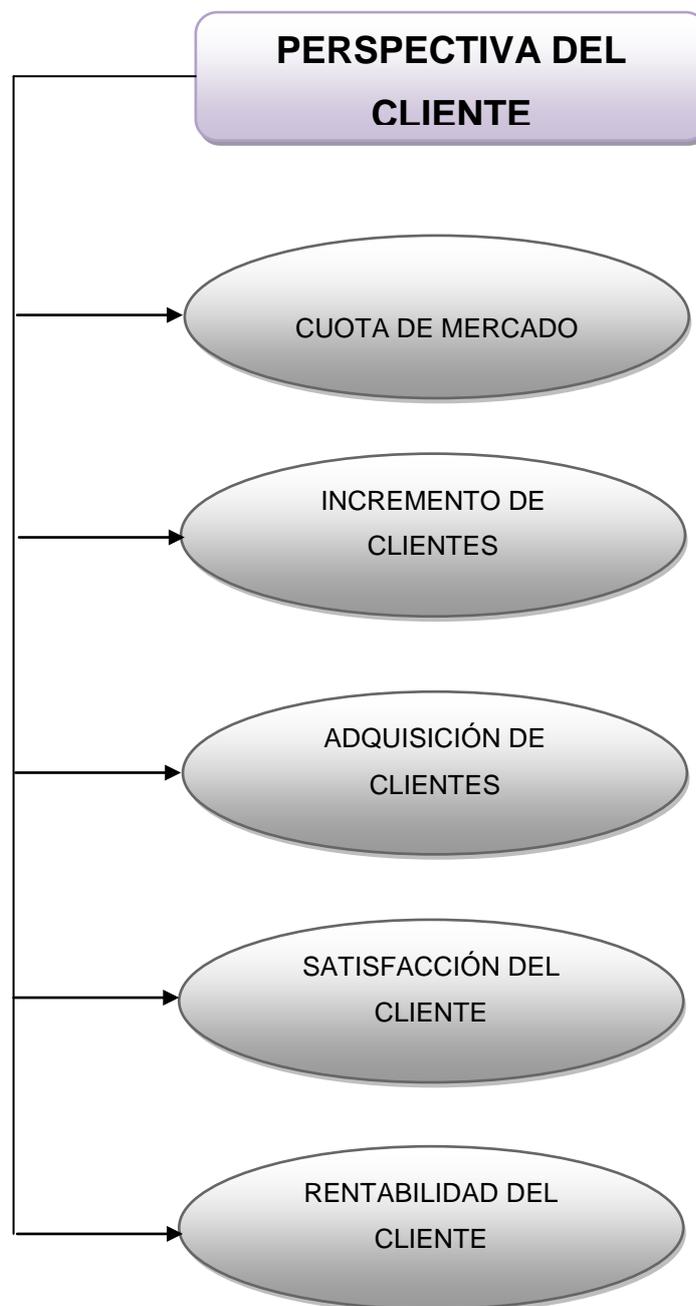
Con la implementación de esta herramienta empresarial que es el Balanced Score Card, y con la ayuda de esta perspectiva, se puede crear una buena manera de evaluar y/o saber las expectativas del cliente y adicional a esto, poder saber cómo está la empresa bajo la mirada de sus clientes.

---

<sup>15</sup> Idem 7

Los factores que contiene esta perspectiva son mostrados en la Figura No. 5, donde incluye la cuota de mercado, incremento de clientes a la que se planea alcanzar además del análisis de las expectativas y satisfacción del cliente y finalmente la rentabilidad que genera este.

**FIGURA No. 5  
PERSPECTIVA DEL CLIENTE**



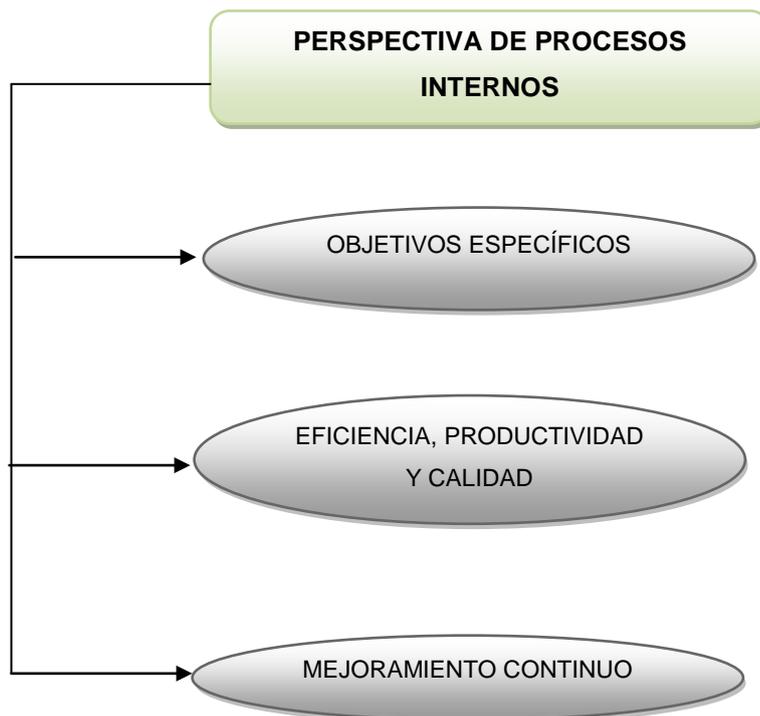
**Fuente:** Robert Skaplan/Dario P. Norton  
**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

### 2.3.3. Perspectiva de procesos

Esta perspectiva predica que los procesos internos deben ir dirigidos hacia la obtención de la satisfacción total del cliente e incrementar el rendimiento financiero de la empresa. Con esta finalidad se propone elaborar la cadena de valor definiendo los procesos claves previo un análisis de los procesos internos de la empresa.

En esta perspectiva se cuenta con tres factores, los mismos que son identificados mediante la Figura No. 6.

**FIGURA No. 6**  
**PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**



**Fuente:** Robert Skaplan/Dario P. Norton  
**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

#### **2.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral propone que es la base del resto de perspectivas, ya que estos inductores constituyen el activo empresarial que permite a la empresa el poder crecer y mejorar. La contabilidad mantiene una visión errada sobre este tema, ya que sostiene que la formación no es una inversión sino, al contrario, que es un gasto para la empresa.

“La mayoría de empresas superpone sus recursos tangibles sobre sus recursos mensurables. Para el Cuadro de Mando Integral este es un error ya que bajo esta perspectiva se debe dar la importancia necesaria y la utilización correcta de los activos intangibles de cada empresa.”<sup>16</sup>.

En la Figura No. 7, se indica los factores que afecta la perspectiva de formación y crecimiento siendo estas la satisfacción del empleado, disciplina en la organización y la productividad que genera cada empleado por medio de las capacitaciones continuas.

---

<sup>16</sup> HORVATH & PARTNERS (2003) *“Dominar el Cuadro de Mando Integral”*

**FIGURA No. 7**  
**PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**



**Fuente:** Robert Skaplan/Dario P. Norton  
**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

## **CAPÍTULO III**

## DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

### 3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

Para tener una imagen clara de la situación actual de la empresa, como parte e inicio de esta, es necesario primero conocer cuáles serán las áreas involucradas en este proceso de medición y cuáles son sus funciones principales o mejor dicho, cuáles serán las actividades a evaluar.

Para iniciar con este tema es fundamental definir lo que es un objetivo, siendo este un pilar en el que se apoyan las estrategias empresariales.

Los objetivos deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones, medibles es decir formulados de manera que su resultado sea tangible y observable, refiriéndose a cosas reales.

Entendidos estos conceptos fundamentales, a continuación se detalla las áreas con más relevancia donde se debe direccionar y orientar la mayor atención y los debidos correctivos, de la empresa Servifaconza con sus respectivas actividades, objetivos y variables, las mismas que han sido tomadas en cuenta por su bajo rendimiento ante las demás áreas.

A continuación se presenta en el cuadro No. 1 un resumen de cada una de las áreas analizadas con sus respectivas calificaciones de rendimiento dando lugar a la determinación de dos áreas donde se debe realizar un seguimiento para su mejor eficiencia y eficacia.

**Cuadro No. 1**  
**Áreas y calificaciones de rendimiento**

ÁREA	CALIFICACIÓN DE RENDIMIENTO
ADMINISTRACIÓN	2.01
CONTABILIDAD	3.29
VENTAS Y MARKETING	2.09
OPERATIVA	3.03

Elaborado por: Daysi Flores y Wendy Espinoza

**Cuadro No. 2**  
**Áreas relevantes para el estudio variables y objetivos**

<b>AREA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	Trabajo en equipo	Implementar capacitaciones a los empleados sobre trabajo en equipo alineándolos con los objetivos de la empresa
	Asignación de Delegaciones	Mantener la supervisión de las tareas respectivas a cada departamento
	Disponer de Recursos materiales a los empleados	Incrementar el porcentaje de recursos materiales para el buen desempeño de los empleados
	Dirigir y Distribuir Recursos humanos, Económicos y Materiales	Mantener una correcta distribución de los recursos Humanos, Económicos y materiales
	Corrección de problemas de desempeño	Mantener e incrementar la capacitación continua a los miembros de la organización
	Responsabilidades Laborales	Mantener un sistema de control de las responsabilidades que son asignadas a cada empleado
	Cumplimiento de normas y políticas internas	Implementar un sistema de sanciones para empleados que no cumplan con las normas y políticas internas de la empresa
	Documentación detallada a través de Informes	Mantener informes debidamente actualizados que cumplan con las especificaciones adecuadas para la realización del trabajo
	Garantizar la disponibilidad de fondos	Mantener una correcta Administración de los fondos
	Control de la asignación de presupuestos	Mantener un control adecuado del presupuesto
	Programar actividades a realizarse	Incrementar planes de capacitación referente a planificación de actividades internas en la organización
	Elección de estrategias corporativas y de negocio	Implementar planes estratégicos actuales de acuerdo al giro del negocio
	Selección adecuada de canales de Comunicación	Mantener adecuados canales de comunicación hacia clientes

AREA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	Aplicación de marketing a las Ventas	Mantener e implementar nuevos proyectos de marketing para incrementar las ventas
	Presentación de informes de reparaciones por vehículo	Implementar control de informes por vehículo reparado
	Cumplimiento de metas en las ventas	Implementar técnicas de ventas que puedan atraer a los clientes
	Capacidad de cobro	Establecer alianzas con instituciones financieras para el buen funcionamiento de cobro
	Seguimiento a los clientes	Implementar y Mantener talleres sobre atención al cliente
	Capacidad de Negociación	Implementar cursos de capacitación para atraer clientes

Elaborado por: Daysi Flores y Wendy Espinoza

### 3.2 Preparación de indicadores

Estos indicadores de medición deben ser planteados en base al levantamiento de información de cada área de la organización por parte de los responsables del desarrollo e implementación de este sistema de control y evaluación tanto de personal y por ende de todas las unidades de la empresa.

Adicional se debe indicar que los sub-factores de medición de gestión de cada área, deben ser lo más cercanos posibles, a la objetividad ya que esta medición y control debe en primer lugar, permitir a la empresa y sus directivos visualizar de forma rápida, gráfica y didáctica las deficiencias primordiales de cada área y la organización en general, para poder tomar los correctivos necesarios y oportunos para poder alcanzar de manera planificada los objetivos de la empresa.

En segundo lugar, este sistema, va a permitir tener argumentos suficientes para poder evaluar a futuro y de acuerdo al desempeño de cada colaborador, la posibilidad de obtener un reconocimiento en función del desempeño de sus actividades, mismo que puede traducirse en un asenso laboral y/o incentivo económico otorgado por sus directivos y de esta manera motivar al resto del personal a cumplir con excelencia y eficiencia y eficacia las actividades que le han sido encomendadas por la organización.

A continuación se presenta los indicadores respectivos que van hacer analizados, con las respectivas metas que se ha planteado cubrir la organización:

**Cuadro No. 3**  
**Cuadro de preparación de indicadores**

<b>Objetivo</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador</b>
Mantener adecuados canales de comunicación hacia clientes	Clientes	Porcentaje de la selección de adecuados canales de comunicación
Mantener una correcta Administración de los fondos	Financiera	Porcentaje de la disponibilidad de fondos
Mantener un control adecuado del presupuesto		Porcentaje de control de gestión del presupuesto
Mantener la supervisión de las tareas respectivas a cada departamento	Procesos Internos	Porcentaje de asignación de actividades
Incrementar el porcentaje de recursos materiales para el buen desempeño de los empleados		Porcentaje de disposición de recursos materiales y bienes de la empresa
Mantener una correcta distribución de los recursos Humanos, Económicos y materiales		Porcentaje de dirección y distribución de recursos
Mantener un sistema de control de las responsabilidades que son asignadas a cada empleado		Porcentaje de especificación de responsabilidades laborales
Implementar un sistema de sanciones para empleados que no cumplan con las normas y políticas internas de la empresa		Porcentaje de normas y políticas de cumplimiento interno
Mantener informes debidamente actualizados que cumplan con las especificaciones adecuadas para la realización del trabajo		Porcentaje de documentación detallada a través de informes
Implementar control de informes por vehículo reparado		Porcentaje de presentación de informes

<b>Objetivo</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador</b>
Implementar capacitaciones a los empleados sobre trabajo en equipo alineándolos con los objetivos de la empresa	Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de trabajo en equipo
Mantener e incrementar la capacitación continua a los miembros de la organización		Porcentaje de problemas de desempeño
Incrementar planes de capacitación referente a planificación de actividades internas en la organización		Porcentaje de actividades a realizarse
Implementar planes estratégicos actuales de acuerdo al giro del negocio		Porcentaje de estrategias corporativas y de negocio
Mantener e implementar nuevos proyectos de marketing para incrementar las ventas		Porcentaje de información de marketing y ventas
Implementar técnicas de ventas que puedan atraer a los clientes		Porcentaje de responsabilidad, cumplimiento y utilidad
Establecer alianzas con instituciones financieras para el buen funcionamiento de cobro		Porcentaje de capacidad de cobro
Implementar y Mantener talleres sobre atención al cliente		Porcentaje de seguimiento de clientes
Implementar cursos de capacitación para atraer clientes		Porcentaje de capacidad de negociación

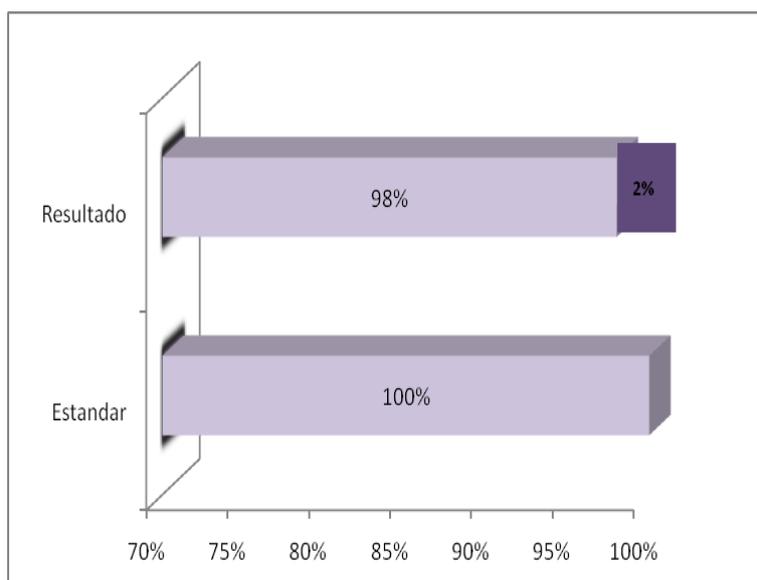
**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

### 3.3 Diseño cuadro de indicadores

El cuadro presentado a continuación, recoge información de la perspectiva de las áreas críticas de la institución, el objetivo o variable que se analizó, el indicador, la meta que se espera alcanzar, la calificación o valor que se obtuvo del análisis de la matriz de variables e indicadores tanto del área administrativa y el área de ventas y marketing.

#### Indicador No. 1

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de la selección de adecuados canales de comunicación	Presupuesto	Porcentaje de comunicación establecida / total de comunicación	24/25	96	%	Anual	98	Departamento de Ventas	Índice= $(96/98) * 100 = 98\%$	-2% Desfavorable

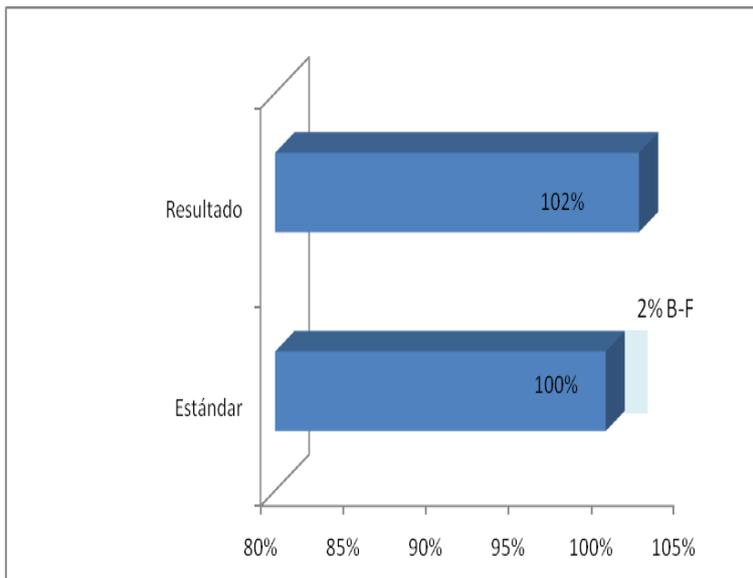


#### Interpretación:

En el indicador se pudo constatar que la empresa en lo que se refiere a canales de comunicación hacia los clientes se ha planteado una meta del 98%, el mismo que solo se logro en un 96%, dándonos un brecha desfavorable del -2%. Es importante cubrir esa brecha ya que mediante los canales de comunicación podemos atraer nuevos clientes mediante la información de los servicios que se ofrece, promociones, etc., e inclusive con los clientes ya existentes se puede lograr un trato más personalizado.

## Indicador No. 2

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de la disponibilidad de fondos	Gastos Totales	Porcentaje de fondos empleados / Total de fondos disponibles	19/20	95	%	Anual	93	Departamento Financiero	Índice= $(95/93)*100 = 102\%$	2% Favorable

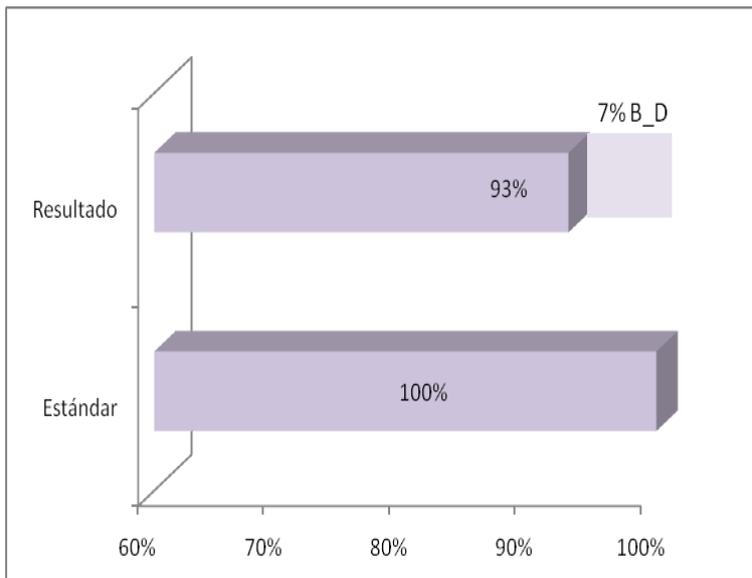


### Interpretación:

En la organización existe un correcto manejo de fondos ya que de los fondos disponibles establecidos solo se utilizó un 19%, dando una efectividad en la administración de fondos, teniendo así una brecha favorable del 2%, esto es vital ya que no se está gastando más de lo que dispone la empresa.

### Indicador No.3

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de control de gestión del presupuesto	Endeudamiento excesivo	Porcentaje de Presupuesto Utilizado / Total de presupuesto disponible	40/43	93	%	Anual	100	Departamento Financiero	Índice= $(93/100)*100 = 93\%$	-7% Desfavorable

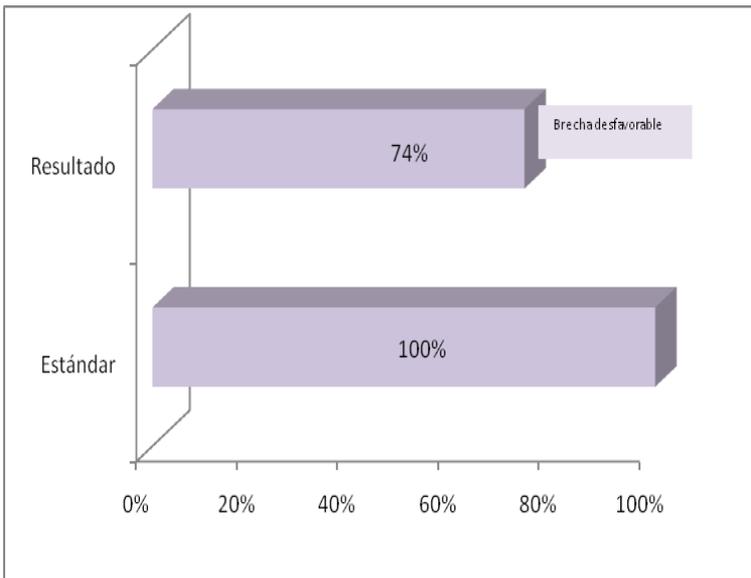


#### Interpretación:

Cada año la organización en su plan operativo anual, organiza sus gastos según las necesidades con las que cuente la empresa, para esto solo se utilizó un 93% del presupuesto no cumpliendo con la meta del 100%, teniendo así una brecha desfavorable del -7%, esto se dio ya que no se concluyó en la compra de nuevos equipos, modernos que iban a facilitar la operación diaria.

### Indicador No. 4

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de asignación de actividades	Productividad	Tareas supervisadas / Total de tareas	7/12	70	%	Anual	95	Departamento Administrativo	Índice= $(70/95)*100 = 74\%$	-26% Desfavorable

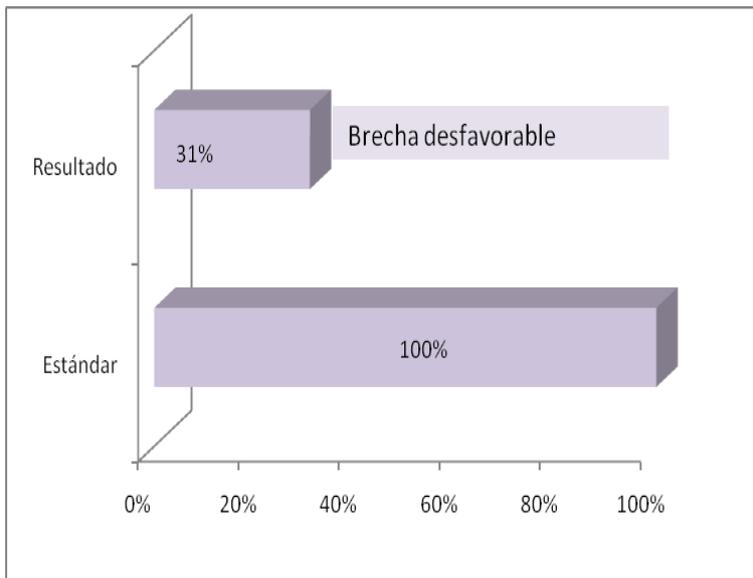


### Interpretación:

Cada empleado de la organización cumple un actividad diferente las mismas que son supervisadas para de esta manera poder calificar su desempeño y el efectivo cumplimiento de lo indicado. Por otro lado esto no se está cumpliendo ya que según las tareas asignadas se encontraron que de 12 tareas solo se está supervisando un 70% con una meta del 95%, teniendo así un brecha desfavorable del -26%.

### Indicador No. 5

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de disposición de recursos materiales y bienes de la empresa	Recursos	Porcentaje de materiales y bienes utilizados / Total de Bienes	3/12	30	%	Anual	97	Departamento Administrativo	Índice= $(30/97)*100 = 31\%$	-69% Desfavorable

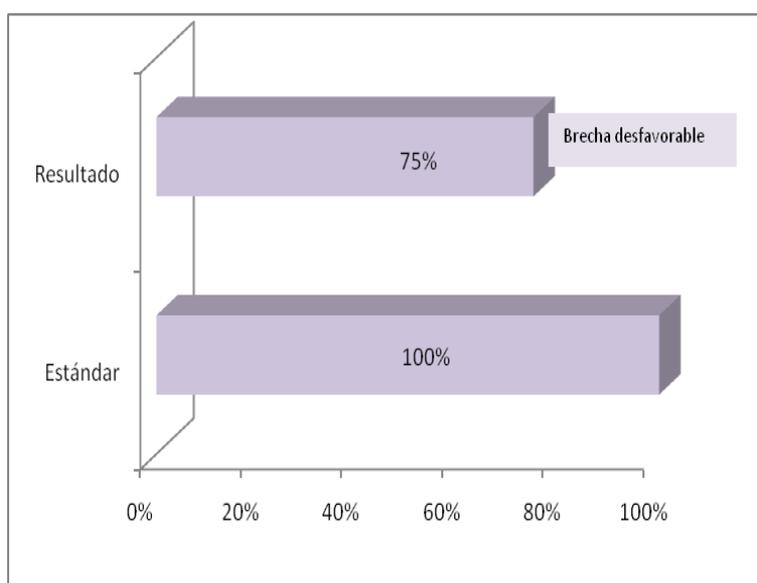


#### Interpretación:

Para este indicador se tuvo una brecha desfavorable del -69% ya que no se concluyó con la compra de equipo mecánico para que los trabajadores puede desempeñarse efectivamente, esto llevo a no cumplir con la meta propuesta del 97%, ya que solo se alcanzo el 31%.

### Indicador No. 6

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de dirección y distribución de recursos	Recursos	Número de recursos distribuidos / Total de recursos disponibles	18/25	72	%	Anual	96	Departamento Administrativo	Índice= $(72/96)*100 = 75\%$	-25% Desfavorable

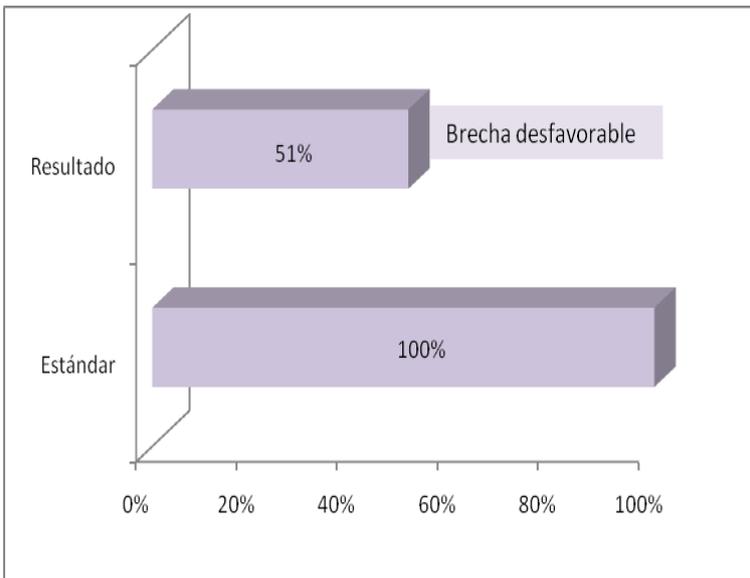


### Interpretación:

En la organización no se está cumpliendo con una buena distribución de recursos, ya que solo se logro cumplir el 72% de un 96% que fue la meta fijada, dando una brecha desfavorable del -25%, esto se debe corregir ya que si no existe una equilibrada distribución de recursos tanto monetarios como materiales, existirá diferenciaciones entre el talento humano y esto causará el mal desempeño e inconformidad laboral.

### Indicador No. 7

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de especificación de responsabilidades laborales	Metas definidas	Número de Responsabilidades asignadas / Total de responsabilidades	9/20	45	%	Anual	89	Departamento de RRHH	Índice= $(45/89) * 100 = 51\%$	-49% Desfavorable

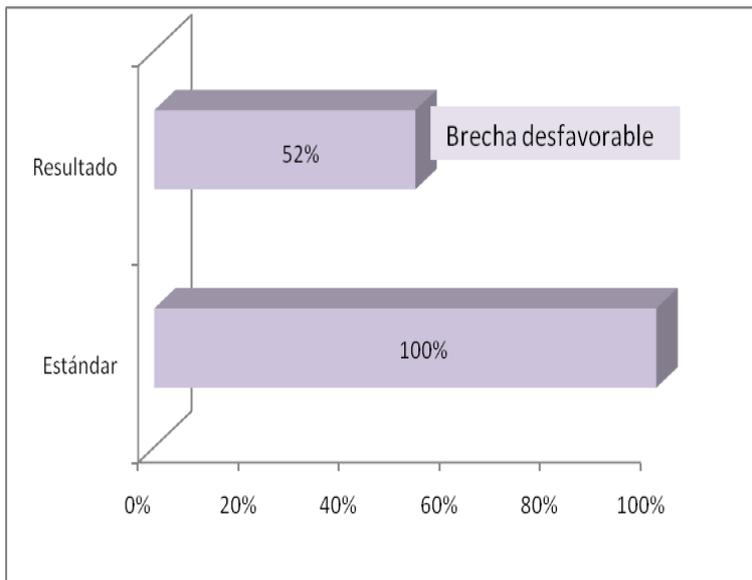


#### Interpretación:

Se obtuvo una brecha desfavorable del -49% ya que en la organización de las 20 responsabilidades con las que cuenta la organización solo están asignadas 9, causando así una desorganización ya que no se lleva un control adecuado de las actividades que se están realizando en la mecánica.

### Indicador No. 8

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de normas y políticas de cumplimiento interno	Normas y políticas establecidas	Número de reglas empleadas / Total de Reglas	12/25	48	%	Anual	92	Departamento Administrativo	Índice= $(48/92)*100$ = 52%	-48% Desfavorable

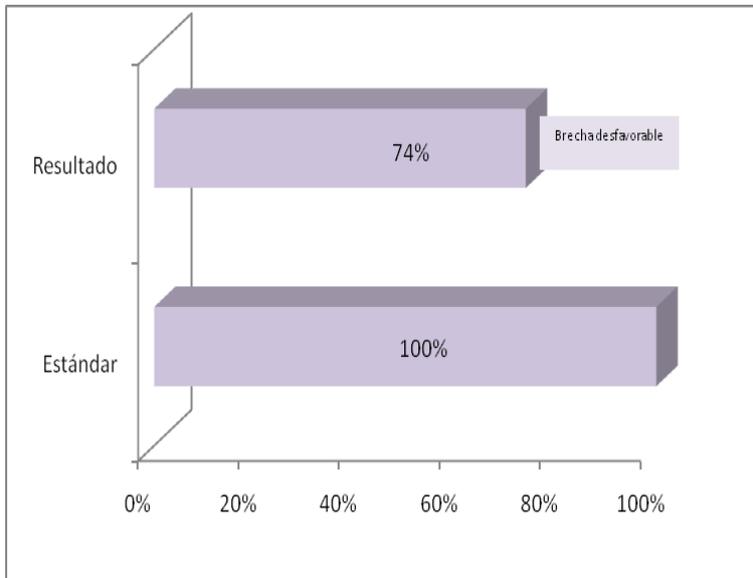


#### Interpretación:

En la organización existen 25 reglas que los empleados deben acatar, de los cuales solo se están empleando 12, dando como resultado un cumplimiento del 48%, teniendo una brecha desfavorable del -48%, esto es crítico ya que las políticas y reglas en una organización dan el direccionamiento adecuado a los objetivos que la empresa quiere cumplir.

### Indicador No. 9

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de documentación detallada a través de informes	Control del trabajo	Número de informes realizados / Total de informes a documentar	65/97	67	%	Anual	90	Departamento Administrativo	Índice= $(67/90) * 100 = 74\%$	-26% Desfavorable

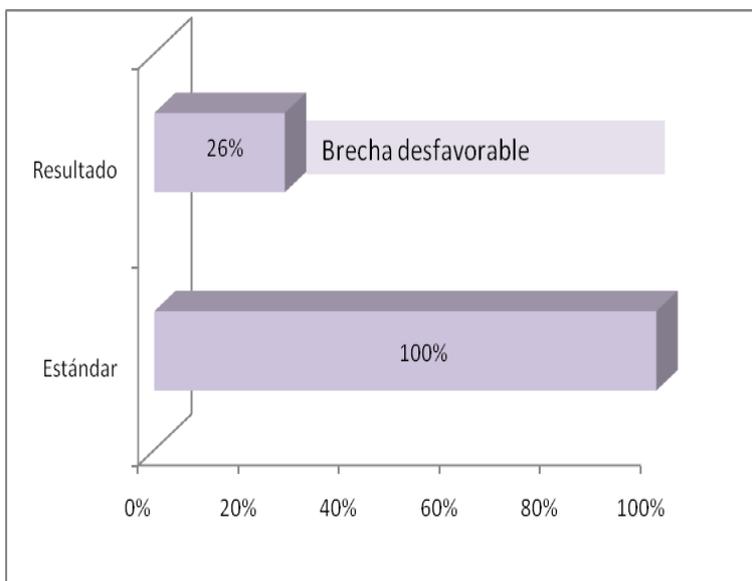


### Interpretación

Cuando se realiza un arreglo mecánico en un automóvil, se reporta mediante un informe los arreglos que se hayan efectuado, es por esto que al momento de analizar este indicador se encontró que de 97 registros de reparaciones mecánicas que se realizaron solo hay 65 informes reportados, teniendo así una brecha desfavorable de un -26%, esto se dio ya que en los registros se encontró que no se realizó informes por los arreglos mecánicos insignificantes.

### Indicador No. 10

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de presentación de informes	Control de la documentación del trabajo	Número de informes presentados al mes / número de informes total	¼	25	%	Anual	96	Departamento de ventas	Índice= $(25/96)*100 = 26\%$	-74% Desfavorable

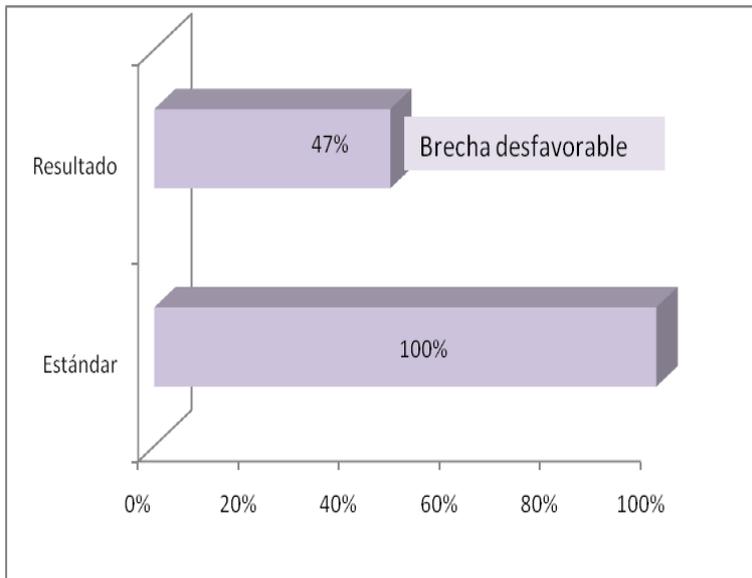


### Interpretación

En la empresa para cada arreglo que se dio a un automóvil se presenta un informe o un reporte al cliente, de los cuales solo se ha cumplido el 25% de un 96% que se ha planteado, esto causo una brecha desfavorable del -74%, de tal manera que es un porcentaje critico ya que se debe informar de todos los cambios que se hicieron así se convertiría en una garantía para la empresa.

### Indicador No. 11

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de trabajo en equipo	Control del RR.HH	Actividades realizadas / Actividades Planificadas	5/12	42	%	Anual	90	Departamento Administrativo	Índice= $(42/90)*100 = 47\%$	-53% Desfavorable

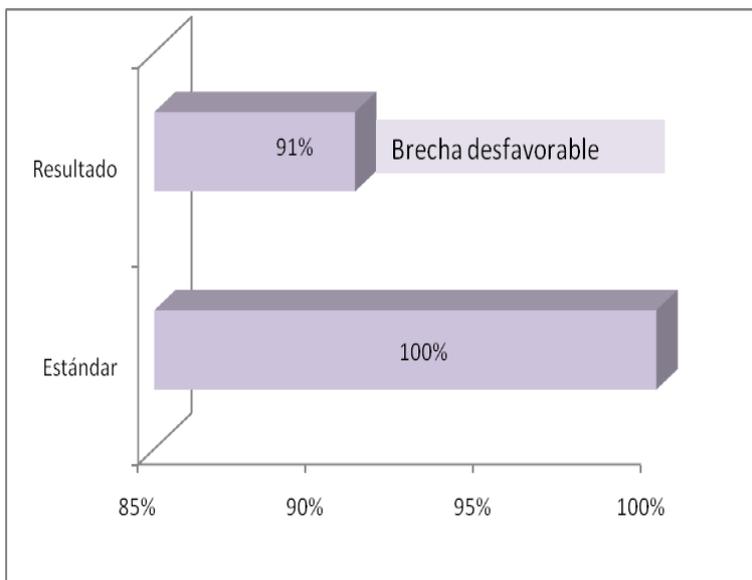


#### Interpretación:

Dentro de la organización no se mantiene un trabajo de equipo ya que según la evaluación de 12 tareas en equipo, satisfactoriamente se han logrado concretar 5, dando como resultado que solo se logro cubrir el 42% en comparación con el 90% que fue la meta planteada por la empresa. Es importante que exista una mejor coordinación por parte del responsable de cada área, para así coordinar las actividades de cada empleado y se logre cumplir con la meta propuesta y alcanzar los objetivos empresariales.

## Indicador No. 12

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de problemas de desempeño	Desempeño laboral	Problemas Resueltos / Total de problemas	46/63	73	%	Anual	80	Departamento Administrativo	Índice= $(73/80) \times 100 = 91\%$	-9% Desfavorable

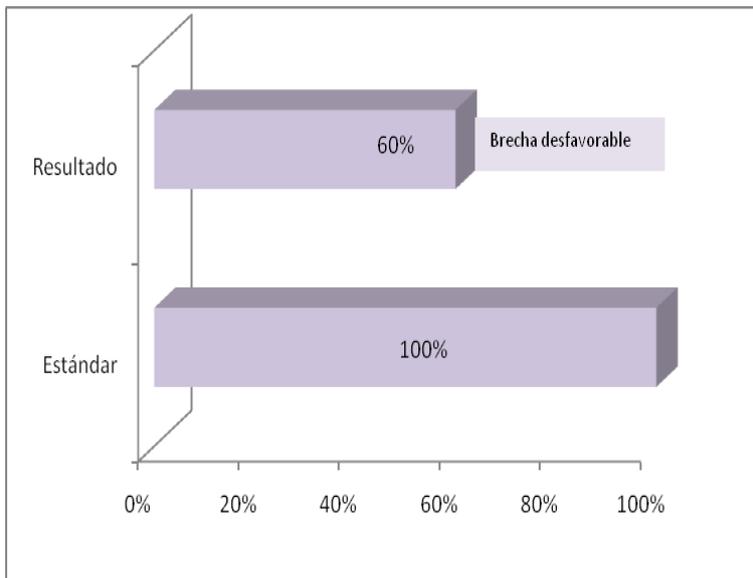


### Interpretación

No se logró cubrir la meta propuesta por la empresa ya que solamente se logró cumplir con el 73%, teniendo así una brecha desfavorable del -9%, esto se dio ya que no existe una correcta distribución de actividades provocando que solo de 63 problemas planteados a nivel automotriz se resuelva 46 problemas.

### Indicador No. 13

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de actividades a realizarse	Planificación	Número de actividades programadas / Total de actividades	27/50	54	%	Anual	90	Departamento Administrativo	Índice= $(54/90)*100$ = 60%	-40% Desfavorable

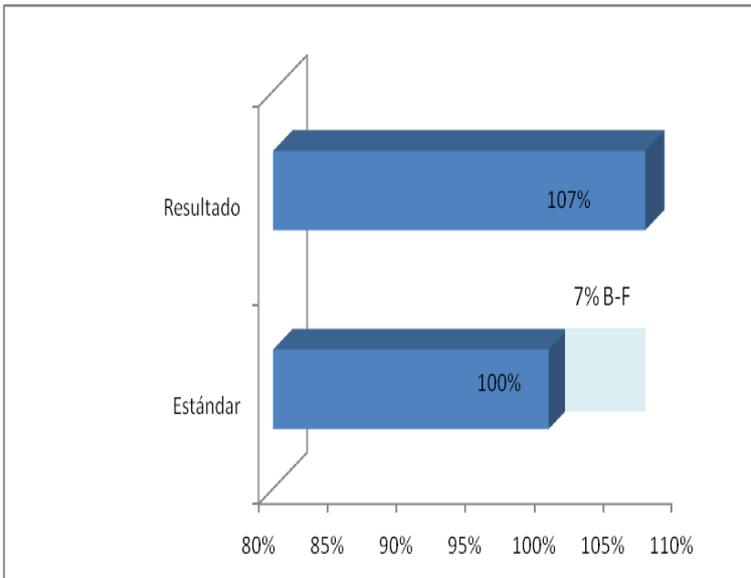


#### Interpretación:

Para cubrir los requerimientos de los clientes en lo referente a mecánica automotriz, se programan las actividades que se van a realizar es por esto que según lo analizado se encontró que de 50 actividades solo se han programado 27, cumpliendo así solo con un 54%, obteniendo así una brecha desfavorable del -40%, esto se da porque no necesariamente se programa actividades para trabajos pequeños de mecánica.

### Indicador No. 14

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de estrategias corporativas y de negocio	Plan Estratégico	Número de estrategias implementadas / Total de estrategias propuestas	49/50	98	%	Anual	92	Departamento de Planificación	Índice= $(98/92) \times 100 = 107\%$	7% Favorable

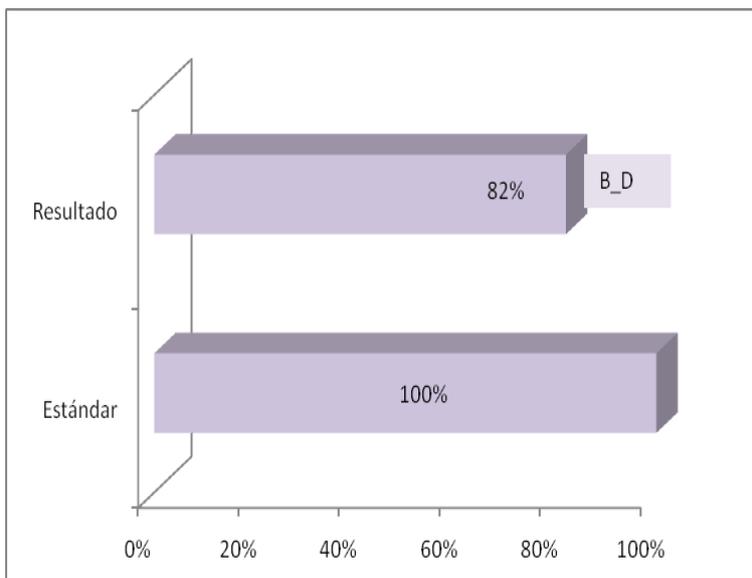


### Interpretación

Con lo referente al direccionamiento estratégico de la organización, de 50 estrategias propuestas, se han cumplido un 98% de las mismas, sobrepasando la meta planteada por la organización que fue de un 92%, teniendo así una brecha favorable del 7%, lo que nos demuestra esta basándose en sus respectivas estrategias para poder cumplir sus objetivos propuestos.

### Indicador No. 15

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de información de marketing y ventas	Plan de marketing	Número de proyectos aplicados con éxito / Número de proyectos planeados	4/5	80	%	Anual	98	Departamento de Marketing	Índice= $(80/98)*100 = 82\%$	-18% Desfavorable

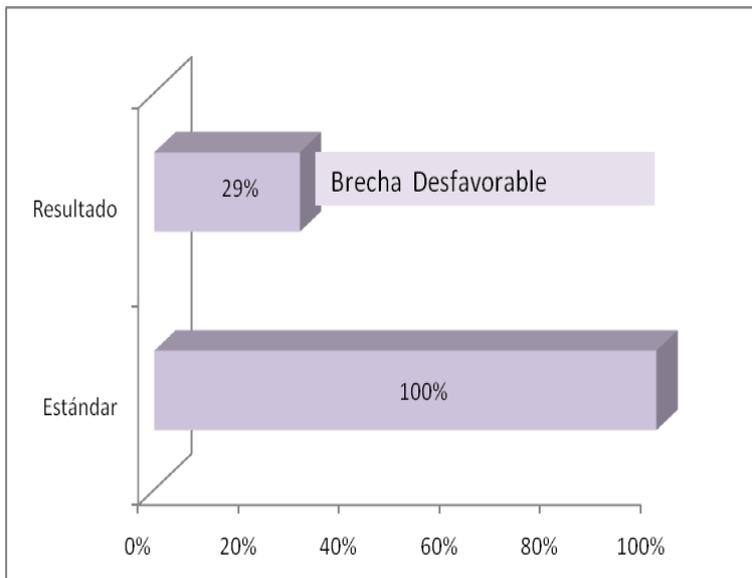


### Interpretación

Para toda empresa es necesario de valerse de marketing para lograr atraer clientes y subir sus ventas, la organización en estudio a planificado 5 proyectos de marketing y ventas de los cuales solo se han cumplido un 80%, de tal forma que no logro alcanzar su meta propuesta del 98%, teniendo así una brecha desfavorable del -18%, cabe recalcar que de los proyectos aplicados a logrado resultados efectivos ya que se logro aumentar el porcentaje de las ventas

### Indicador No. 16

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de responsabilidad, cumplimiento y utilidad	Objetivos y metas planteadas	Número de metas cumplidas / número de vendedores	5/18	28	%	Anual	95	Departamento de Ventas	Índice= $(28/95)*100 = 29\%$	-71% Desfavorable

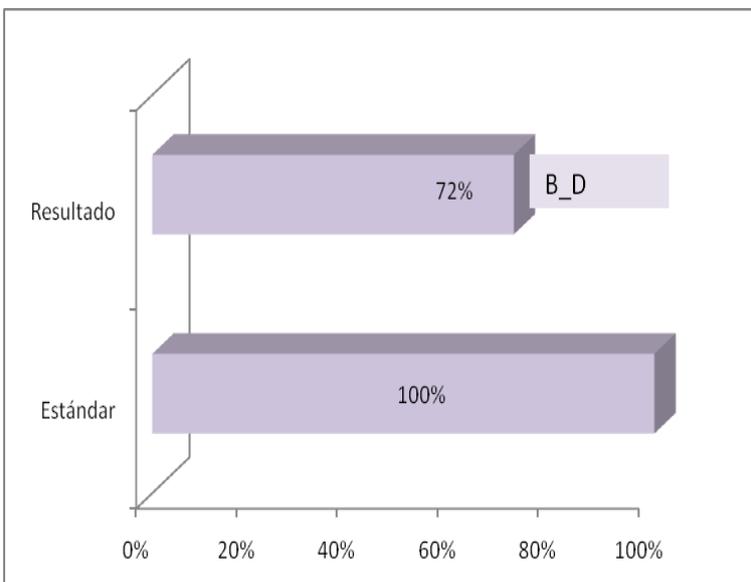


### Interpretación

Es evidente que en la empresa no se está cumpliendo con las metas propuestas en un 100%, es por esto que solamente se ha logrado cumplir un 28% de las mismas, esto es preocupante ya que la organización tiene un brecha desfavorable del -71%, es por esto que se debe tomar medidas correctivas para la aéreas que no está cumpliendo con los mencionados objetivos, para así contrarrestar el negativo de la brecha ya existente.

### Indicador No. 17

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de capacidad de cobro	Recuperación de cartera	Monto Cobrado / Monto total por cobrar	5000/8000	63	%	Anual	87	Departamento de Cobranza	Índice=(63/87)*100 = 72%	-28% Desfavorable

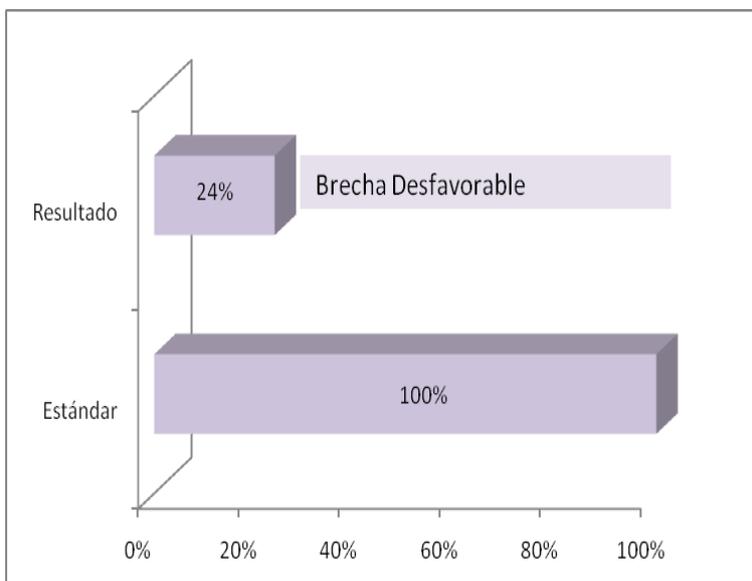


### Interpretación

La empresa al no contar con un sistema de cobro efectivo, no puede cubrir la meta propuesta es por esto que solo alcanzo un 63%. Es importante que la empresa se afilie a instituciones financieras que manejen tarjetas de crédito, para que mediante este medio se garantice el cobro a los clientes y así pueda bajar la brecha desfavorable del -28% que tiene en la actualidad.

### Indicador No. 18

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de seguimiento de clientes	Control de información de clientes.	Número de Clientes atendidos satisfechos / Número de Clientes atendidos	13/54	24	%	Anual	98	Departamento de Ventas	Índice= $(24/98)*100 = 24\%$	-76% Desfavorable

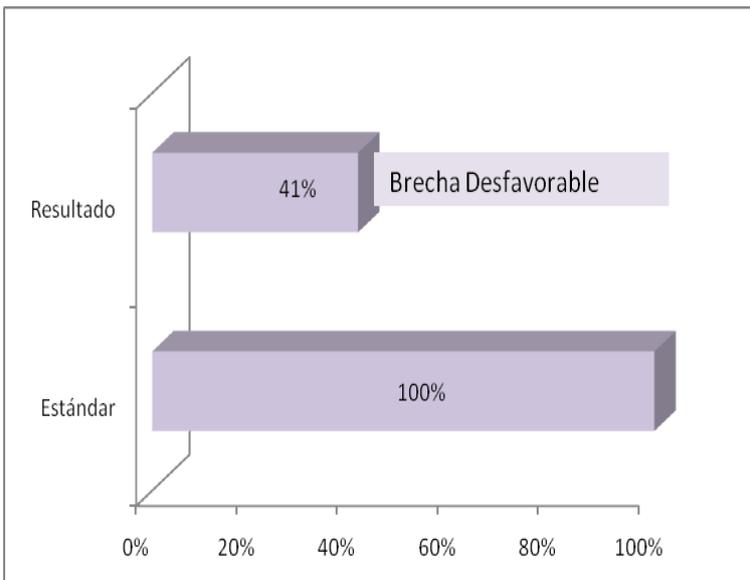


#### Interpretación:

En toda empresa de servicio es importante atender a niveles altos a sus clientes, para que de esta manera poder contar con su respaldo y hasta su recomendación hacia otras personas. Esto no lo está logrando la organización ya que tiene una brecha desfavorable de un -76%, algo preocupante ya que mediante el acercamiento de clientes se logrará crecer en las ventas y lograr los objetivos estratégicos a largo plazo

### Indicador No. 19

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de Cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación	Brecha
Porcentaje de capacidad de negociación	Personal administrativos calificado	Número de contratos conseguidos / número de contratos planeados	30/80	38	%	Anual	92	Departamento de RRHH	Índice= $(38/92)*100 = 41\%$	-59% Desfavorable



### Interpretación

La empresa ha logrado concretar 30 contratos de 80 contratos realizados, es por esto que tiene una brecha desfavorable del -59%, esto se da por los diferentes factores que se han venido analizando en los anteriores indicadores. Ya que si existe una falencia en servicio, empleados, estrategias, metodologías, etc. no se va a lograr conseguir contratos con los clientes.

### **3.4 Análisis e Interpretación**

Después de haber realizado el cuadro de mando integral y de fijar una meta clara para el cumplimiento de los objetivos de la empresa Servifaconza, tanto en el área administrativa, como el área de ventas y marketing, procedemos a considerar cuales fueron los causales para fijar la meta en base a la calificación obtenida a través de la matriz de variables e indicadores analizada anteriormente.

#### **3.4.1 Departamento administrativo**

##### **Elaborar estrategias corporativas para el buen funcionamiento del área administrativa.**

La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades. La estrategia competitiva podríamos decir que es el arte de generar o desarrollar las ventajas más eficaces, duraderas y más difíciles de imitar.

Generalmente la ventaja puede provenir de uno de los siguientes apartados: recursos superiores, habilidades superiores y posición superior.

##### **Establecer las estrategias administrativas.**

El elaborar estrategias administrativas permitirá a la empresa tener mayor organización, mantener una estructura posicional la cual se encuentre en un nivel jerárquico adecuado, si tenemos una buena estructura posicional se lograría una adecuada gestión a nivel administrativo, puesto que este es el sector preponderante de una empresa, siendo el motor o eje de la misma.

##### **Realizar un diagnóstico sobre la situación de la empresa para verificar la disponibilidad de fondos.**

Al mantener estudio de la situación actual de la empresa, se tendrá en cuenta la organización de los fondos y su disponibilidad para el eficiente funcionamiento de la

empresa y por ende de todas las áreas y estas puedan también contar con los fondos, para que con su manejo puedan funcionar apropiadamente.

### **Elaborar un plan presupuestario anual para el control de los fondos.**

Un plan presupuestario anual nos permitirá tener un cálculo real de los ingresos y gastos para la eficaz actividad de la empresa, esto permitirá una un manejo responsable de los egresos durante un periodo de tiempo de un año, y a través de este cumplir con las metas propuestas y planteadas dentro del plan, estableciendo prioridades.

### **Analizar la gestión de presupuesto.**

La gestión del presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta ayudara a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en la empresa. Si se tiene un constante entendimiento de principios sobre elaboración de presupuestos, entonces se estará bien situado para una firme administración. Si se utiliza esta herramienta junto con otras, se aumentará la capacidad de la firma a la hora de dirigir su efectividad financiera. Asimismo, se incrementará su capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación.

### **Establecer metas de cumplimiento del presupuesto.**

Si establecemos dentro de la empresa metas de cumplimiento del presupuesto esto nos permitirá reducir el riesgo en las operaciones financieras de la organización, llegando a determinar los límites con los que cuenta para realizar las funciones de la empresa, y que a través de una cuantificación en términos financieros del presupuesto este selo maneje de manera responsable.

### **3.4.2 Departamento de Ventas y Marketing**

#### **Determinar el poder de negociación de los asesores comerciales de la empresa.**

Dentro de una empresa uno de los puntos clave de esta es el poder y capacidad de negociación que tienen los asesores comerciales o vendedores, pues ellos son los que no solo vende el producto físico sino también se ocupan de vender la imagen de la empresa, ellos por ende se constituyen en un factor indirecto, el cual le produce mayor rentabilidad a la empresa.

#### **Analizar el número de contratos logrados.**

A partir de este análisis lograremos conocer la capacidad de los vendedores, además de su eficiencia en el manejo eficiente de su cartera de clientes y la de incrementarla mes a mes como una meta, así se beneficiaría tanto la empresas por el incremento de las ventas como el asesor por las comisiones ganadas.

#### **Conocer la capacidad de cumplimiento, responsabilidad y honestidad de los trabajadores.**

Este es un punto clave dentro de la empresa, no solo por sus trabajadores sino que recaen en un beneficio para la empresa, además que estos se encuentran dentro de los valores y principios de la misma, esto nos sirve como apoyo incluso para aumentar la rentabilidad de la organización al momento de elegir y contratar al personal de ventas y marketing.

#### **Procurar el cumplimiento de las metas dentro del área de ventas y marketing.**

El cumplimiento de las metas dentro del área de ventas y marketing nos permitirá establecer un rango de ganancia o beneficio a la empresa para gestionar los ingresos, además de que por medio del marketing también se detalle el incremento de clientes, estos debe cumplir

además con la labor de realizar las cobranzas, teniendo una gran responsabilidad con la empresa.

**Establecer la calidad de comunicación interna de la empresa.**

La comunicación se compone de un sinnúmero de elementos, internos y externos que al momento de desarrollarlos constituyen una plataforma excelente para la proyección de la imagen hacia el cliente de una forma eficiente.

**Elaborar una encuesta que nos permita conocer el nivel de comunicación interna.**

El personal de trabajo es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante, ya que desarrolla el trabajo de la productividad de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos al mercado para obtener una utilidad.

### 3.5 Informe

Quito, Junio del 2011

Señores

**Departamento Administrativo y Departamento de Ventas y Marketing de la empresa  
“SERVIFACONZA”**

Presente.

Se ha efectuado el análisis de gestión al área administrativa y al área de ventas y marketing de la empresa SERVIFACONZA, el 23 de Septiembre del 2009, por petición del gerente administrativo de la misma.

El análisis de gestión, se realizó de acuerdo con las normas concernientes al ámbito empresarial, las mismas que exigen la revisión y planificación de los principales factores y actividades que realiza cada departamento, para determinar y diseñar los indicadores pertinentes que harán posible evaluar el desempeño que tiene cada área y su aporte a la empresa.

Las áreas detectadas como críticas fueron: el área administrativa y el área de marketing, entre los factores más sobresalientes en estas áreas y en base a los cuales se trabajará para su mejora están:

- ✓ Elaborar estrategias corporativas para el buen funcionamiento del área administrativa.
- ✓ Establecer las estrategias administrativas.
- ✓ Realizar un diagnóstico sobre la situación de la empresa para verificar la disponibilidad de fondos.
- ✓ Elaborar un plan presupuestario anual para el control de los fondos.
- ✓ Analizar la gestión de presupuesto.
- ✓ Establecer metas de cumplimiento del presupuesto.
- ✓ Determinar el poder de negociación de los asesores comerciales de la empresa

- ✓ Analizar el número de contratos logrados.
- ✓ Conocer la capacidad de cumplimiento, responsabilidad y honestidad de los trabajadores.
- ✓ Procurar el cumplimiento de las metas dentro del área de ventas y marketing.
- ✓ Establecer la calidad de comunicación interna de la empresa.
- ✓ Elaborar una encuesta que nos permita conocer el nivel de comunicación interna.

Dichos factores, representan los porcentajes más deficientes al momento de evaluarlos mediante una encuesta previa la cual se le realizó al personal administrativo y a los empleados que intervengan de cierta manera en el accionar de las áreas a estudiarse; y mediante los indicadores diseñados, por lo que la meta planteada traerá consistencia y mejores resultados de trabajo en las áreas mencionadas.

Atentamente,

Wendy Espinoza

Daysi Flores

## **Conclusiones y recomendaciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del diseño, análisis e interpretación de los diferentes indicadores de gestión para la empresa SERVIFACONZA, se pudieron conocer en detalle los inconvenientes encontrados en las aéreas detectadas como críticas. Esto conlleva a una serie de conclusiones y recomendaciones que se mencionan a continuación:

### **Conclusiones**

- ✓ La empresa Servifacoza, presenta dos aéreas identificadas como críticas: el área administrativa y el área de ventas y marketing, por la deficiencia en diferentes factores que son de importancia en cada departamento.
  
- ✓ Los indicadores de gestión establecidos, constituyen un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, estos permitirán que la empresa a través de medios útiles puedan ejecutarlos de manera satisfactoria.
  
- ✓ Para desarrollar los indicadores, primero se identificó las necesidades propias del área involucrada, clasificándolas según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador; su correcta identificación, permitirá el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos lo cual permite fácil identificación de los problemas existentes.
  
- ✓ El trabajo en equipo es uno de los factores de nivel crítico medio, debido a que no hay mucha complementación por parte de empleados de la empresa, lo cual complica al momento de cumplir con las actividades planificadas, realizando un promedio de cinco tareas entre las doce planificadas, esto representa un 42% de eficiencia.
  
- ✓ Los bienes y recursos materiales, son elementos necesarios e indispensables en el desarrollo de cualquier actividad, el disponer de estos, permite que la empresa este

correctamente adecuada a nivel de estructuración física, este factor tiene un valor de ponderación de uno, equivalente a malo, es decir que de 10 bienes y recursos materiales destinados para los empleados, solo están asignados tres, lo que equivale a un 30% de aprovechamiento de estos equipos.

- ✓ El que cada persona conozca con claridad a que va a dedicar su trabajo, es indispensable tanto para el trabajador, como para la empresa, porque de esta manera podrá llevar un registro de las actividades que realizar y si las está cumpliendo, en este sentido, con esta variable, la empresa de estudio, no está clara aún en distribuir las responsabilidades a sus empleados, es así como de un total de veinte responsabilidades a nivel del área administrativa, solo nueve han sido concretamente asignadas, lo que equivale a un 45% con ponderación buena en la matriz de valoración interna.
  
- ✓ Un reglamento interno, es una herramienta que ayuda a determinar normas y políticas que contribuyen al correcto desempeño de las funciones y a que las personas se responsabilicen por su cumplimiento, la empresa que estamos investigando, a través de su departamento administrativo, no cuenta con este lineamiento, solo con reglas que no son efectuadas en su totalidad; por este motivo con un porcentaje de 48%, se ubica con un índice de ponderación de dos equivalente a bueno, en donde de veinte y cinco reglas establecidas, solo doce se están cumpliendo.
  
- ✓ Conociendo que el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado, podemos decir que este factor manejado por el área administrativa de la empresa, está ubicado en un índice de ponderación calificado como excelente, es decir de cuarenta y tres presupuestos disponibles y asignados, cuarenta son correctamente empleados, correspondiendo a un 93% en el cuadro de variables e indicadores.
  
- ✓ La comunicación tiene un papel muy importante en todo ámbito, y a nivel empresarial es indispensable porque facilita la transmisión de ideas entre quienes conforman un departamento de trabajo para lograr resultados esperados y además poder trabajar

en equipo; esta variable en el departamento administrativo de Servifaconza, tiene una ponderación de cuatro equivalente a excelente, es decir que en un 96% los empleados tienen facilidad de comunicación en su trabajo.

- ✓ Se debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo. Aquí tenemos que de los 80 contratos posible se llegan a firmar 30, teniendo como desempeño un 38%.
- ✓ Cabe recalcar que los indicadores de gestión constituyen una herramienta de mucha utilidad para medir las variables asociadas a través de las cuales se plantearán las metas oportunas, que permitirán resolver de manera satisfactoria las falencias de la empresa.

## Recomendaciones

En función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- ✓ Con el resultado obtenido, se fijará una meta por cada objetivo de relevancia, mediante la cual se busca cumplimiento y mejoramiento de las principales actividades realizadas por cada departamento que constituyen la empresa.
  
- ✓ Cumplir con las metas para mejorar los objetivos y factores que amenazan el desarrollo de las actividades en las aéreas mencionadas.
  
- ✓ Hacer uso del sistema de indicadores propuesto para medir y controlar la gestión de la empresa, según los factores que están afectando al área de administración y al área de ventas y marketing.
  
- ✓ Identificar a tiempo los factores que impiden tanto al área de administración como al área de ventas y marketing, desarrollar un trabajo correcto y ordenado, porque si el inconveniente es solucionado con prontitud, el trabajo realizado será exitoso.
  
- ✓ Mejorar el rendimiento de las aéreas críticas de la empresa Servifaconza, un aspecto esencial para encontrar nuevas formas de captar la atención a través de la creatividad tanto de los clientes internos que son los trabajadores, así como de los clientes externos o público en general a los que se le ofrece los servicios de la institución.
  
- ✓ Coordinar la realización de actividades grupales para identificar afinidades entre compañeros de trabajo con la finalidad de mejorar las relaciones laborales.

- ✓ Elaborar un reglamento interno con definiciones de cargos y responsabilidades a cumplir dentro de la empresa.
  
- ✓ La comunicación debe ser no solo a nivel departamental sino a nivel empresarial, todos deben saber las decisiones tomadas para mejorar el desempeño de la organización.
  
- ✓ Invertir en herramientas tecnológicas que ayuden a controlar y mejorar el desempeño de Servifaconza.
  
- ✓ Llevar un control de la gestión de la empresa permitirá aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado tan competitivo de servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

- BEDOYA, Humberto (2007), *“Factores de Gestión Gerencial”*
- CABRERA, Liliana (2008), *“Planeación, Estrategias y Táctica”*
- GOODSTEIN, Nolan, *“Planificación Estratégica Aplicada”*
- HEREDIA, José (2001) *“Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos”*
- HERNÁNDEZ, Álvarez Yanelis de la Caridad (1994), *“Teorías, Necesidad de la Planeación Estratégica”*
- HORVATH & PARTNERS, (2000), *“Dominar el Cuadro de Mando Integral”*
- HURTADO, Federico (2005), *“Gestión y Auditoria de la Calidad para las organizaciones”*
- JAUREGUI, Alejandro (2001), *“Investigación de mercados”*
- KAPLAN, Roberth David (2000), *“Cuadro de Mando Integral”*
- MINTZBERG, Henry, *“El Proceso Estratégico”*
- SALGUEIRO, Amado (2005), *“Indicadores de gestión y cuadro de mando”*
- SERNA, Gómez Humberto, *“Gerencia Estratégica”*
- OGALLA, Segura Francisco (2005), *“Sistema de gestión, una guía práctica”*

## ANEXOS

### Anexo No. 1: Modelo de Encuesta para evaluar el Desempeño Laboral

Departamento Administrativo
Evaluación del Desempeño
Nombre de la persona a ser evaluado:

**Instrucciones:** Llenar los datos de la persona a evaluar, marcar con una "X" en la escala que mejor defina el desempeño del empleado durante el periodo evaluado.

FACTORES	ESCALA	Evaluador
Asistencia.	Siempre cumplió con su asistencia al área de trabajo	
	Regularmente cumplió con su asistencia al centro de trabajo	
	Presentó dificultades para cubrir su asistencia al área de labores	
2. Competencia.	Conoció plenamente el contenido de su función, dominó los conocimientos, técnicas, habilidades y procedimientos requeridos y los aplicó con gran eficacia	
	Presentó escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas. Su trabajo no siempre fue satisfactorio	
	Manifestó muy bajo nivel de conocimientos y habilidades requeridas que le impidieron desenvolverse adecuadamente en su trabajo	
3. Diligencia.	Siempre se mostró escrupuloso y dedicado en el desarrollo de las tareas que tuvo encomendadas	
	Regularmente efectuó sus actividades con esmero y el cuidado necesarios	
	No logró desempeñar sus tareas con la dedicación y el esmero requeridos	
4. Disciplina.	Acató totalmente los lineamientos y normas establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas	
	Regularmente observó las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo	
	Manifestó muy poco interés en aplicar las normas y lineamientos que debió obedecer	
5. Discreción.	En todo momento demostró discreción en el uso de información documental, magnética o verbal de carácter oficial	
	Algunas veces logró cumplir con las metas y objetivos programados	
	No logró cumplir con las metas y objetivos estipulados	

7. Eficiencia.	Logró la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programados	
	Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requeridos para alcanzar los objetivos y metas establecidos	
	Presentó dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponibles para cumplir con los objetivos y metas programados	
8. Permanencia en el trabajo.	Siempre se localizó en el área de trabajo que le fue asignada para el cumplimiento de sus funciones	
	Regularmente permaneció en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus funciones	
	Fue habitual que no se le localizara en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus actividades	
9. Iniciativa.	Fue notablemente capaz para generar acciones oportunas, asumiendo los riesgos necesarios.	
	Ocasionalmente tuvo problemas para actuar y asumir riesgos	
	Tuvo dificultades para pasar a la acción y asumir los riesgos que ello implicaba	
10. Puntualidad.	Siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida	
	Regularmente se presentó con puntualidad a su centro de trabajo	
	Fue habitual que no se presentara con la puntualidad requerida en su área de labores	
12. Responsabilidad.	Logró asumir con la máxima responsabilidad las funciones que tuvo encomendadas	
	Ocasionalmente asumió las responsabilidades inherentes a sus funciones	
	Manifestó importantes problemas para asumir las responsabilidades propias de las funciones que desempeñó	
13. Honradez.	Se caracterizó por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones	
	Se presentaron quejas de particulares por el supuesto comportamiento indebido en el desempeño de sus funciones	
	Estuvo involucrado en actos comprobados de corrupción en el desempeño de sus actividades	

## Anexo No. 2: Modelo de entrevista área de ventas

### SERVIFACONZA

### AREA DE VENTAS Y MARKETING

#### Comunicación interna

¿De los 5 comunicados diarios cuantos recibe usted al día? ( )

#### Presentación de informes

¿De los 4 informes que debe presentar cuantos ha presentado? ( )

#### Toma de decisiones

¿De su grupo de trabajo se han planteado 31 decisiones de ellas cuantas se han aprobado?  
( )

#### Medios de comunicación

¿Respecto a los medios de comunicación se habían planteado usar 5 de ellos cuanto se están utilizando? ( )

#### Marketing en ventas

La empresa tiene un planeado aplicar 5 proyectos de marketing de ellos cuantos se aplicaron exitosamente? ( )

#### Motivación

¿Está usted satisfecho laborando en la empresa y lo suficientemente motivado?  
SI NO

#### Capacitación del personal

¿La empresa planeo 5 cursos de capacitación en ventas a cuantos asistió usted?  
( )

#### Responsabilidad, cumplimiento y honestidad

¿Usted cuantas metas ha cumplido durante el mes? ( )

#### Capacidad de cobro

¿De su equipo de trabajo de los \$ 8000 dólares cuanto recuperaron? ( )

#### Seguimiento al cliente

¿Usted está satisfecho con el servicio prestado? SI NO

Nota: pregunta exclusiva al cliente

#### Pronostico y cumplimiento de ventas

El departamento de ventas había un promedio de 70 ventas de ellas cuantas se han realizado  
( )

#### Capacidad de negociación

Dentro de la empresa se planeo un promedio de 70 contratos de ellos cuantos se han firmado  
( )

### **Anexo No. 3: Metodología para la obtención de los indicadores y calificación de las áreas a estudiarse.**

El procedimiento realizado fue:

- Ubicar a todos los departamentos de la empresa en donde se realizará el estudio.
- Proceder con entrevistas a jefes y encargados de cada área.
- Determinar las principales variables de estudio según los objetivos que persigue cada departamento.
- Se debe resaltar que la matriz de valoración trabaja con tres columnas: ponderación, calificación y valoración, a continuación se presenta un detalle:
  - ✓ La columna de valoración sumará 1 o 100%, la distribución de valores se hará según la variable y su importancia.
  - ✓ La columna de ponderación maneja un rango de 1 a 4, donde:
    - 1= Malo
    - 2=Bueno
    - 3=Muy Bueno
    - 4=Excelente

Esta calificación es asignada por el encargado del área con la colaboración de sus trabajadores

- ✓ La columna de la calificación es el resultado de la multiplicación de la columna de ponderación por la columna de valoración
- ✓ Se realiza la suma de las calificaciones de todos los departamentos
- ✓ Al final, se realiza un cuadro resumen de todos los resultados, en el cual se establece el área crítica que va a ser analizada.

La identificación del área o departamento crítico se realiza por medio de:

- Calculando la media de la ponderación, y los valores que estén por debajo de esta son las aéreas débiles a estudiar.

Cálculo de la media de ponderación:

Tomando en cuenta que la ponderación va de 1 a 4, se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{a + b}{2}$$

Donde:

a es el primer término = 1

b es el último término = 4

Según lo indicado, la media es de 2.5, es decir todas las áreas estudiadas que estén por debajo de esta calificación son las que se deben analizar.

## **DEPARTAMENTOS DE ESTUDIO**

Las áreas que conformar la empresa SERVIFACONZA, según su organigrama estructural son:

- Administración
- Contabilidad
- Ventas y Marketing
- Operativa

Una vez que detalladas estas áreas y después de realizar las respectivas entrevistas a los encargados del departamento indicado, se tienen las matrices de valoración interna, que se describen a continuación.

## ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

En el departamento de administración, fueron identificadas las siguientes variables:

**CUADRO No. 1  
MATRIZ DE VALORACION INTERNA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

AREA	ADMINISTRACION		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Trabajo en equipo	0.1	0.05	2
Asignación y supervisión de delegaciones	0.27	0.09	3
Documentación detallada a través de informes	0.27	0.09	3
Disponer de los recursos materiales y bienes de la empresa	0.03	0.03	1
Dirigir y Distribuir recursos	0.21	0.07	3
Garantizar la disponibilidad de fondos	0.48	0.12	4
Control de la gestión de presupuestos	0.44	0.11	4
Identificar problemas de desempeño y corregirlos	0.21	0.07	3
Programar actividades a realizarse	0.1	0.05	2
Elección de estrategias corporativas y de negocio	0.56	0.14	4
Especificación de responsabilidades laborales	0.08	0.04	2
Selección de adecuados canales de comunicación	0.4	0.1	4
Establecer normas y políticas de cumplimiento interno	0.08	0.04	2
<b>TOTAL</b>	<b>2.01</b>	<b>1</b>	

**Elaborado por:** Daisy Flores y Wendy Espinoza

La principal variable que se debe tener en cuenta en esta área es la elección de estrategias de negocio como factor indispensable que debe considerarse en el departamento mencionado. La calificación total obtenida en esta área a través del análisis de valoración interna es de 2.01

## ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Según la entrevista realizada al encargado del departamento de contabilidad, se estableció las principales variables analizadas en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 2  
MATRIZ DE VALORACION INTERNA  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

AREA	CONTABILIDAD		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Control de las cuentas contables	0.64	0.16	4
Declaración de impuestos	0.68	0.17	4
Cumplimiento de leyes tributarias	0.72	0.18	4
Coordinar inventarios de productos y servicios	0.56	0.14	4
Adecuado manejo de la información contable	0.24	0.08	3
Reportes de transacciones financieras	0.1	0.05	2
Trabajo bajo presión	0.24	0.08	3
Realizar cronogramas de pagos	0.08	0.04	2
Registro de todos los hechos económicos de la empresa	0.03	0.03	1
<b>TOTAL</b>	<b>3.29</b>	<b>0.93</b>	

**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

La variable con más trascendencia en este departamento es el cumplimiento de las leyes tributarias, vital para el correcto manejo y desarrollo de la actividad contable en la empresa. La calificación total obtenida para esta área es de 3.29

## ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MARKETING

Dentro del departamento de ventas y marketing se han identificado las siguientes variables las que se muestran en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 3**  
**MATRIZ DE VALORACION INTERNA**  
**DEPARTAMENTO VENTAS Y MARKETING**

ÁREA	VENTAS Y MARKETING		
FACTOR	CALIFICACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
Presentación de informes y presupuestos	0.10	0.10	1
Aplicación del marketing a las ventas	0.06	0.03	2
Responsabilidad, cumplimiento, honestidad	0.27	0.09	3
Capacidad de cobros	0.02	0.02	1
Seguimiento a clientes	0.12	0.12	1
Capacidad de negociación	0.33	0.11	3

**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

Como podemos observar en el cuadro la principal variable es la comunicación interna, seguimiento al cliente y después la capacidad de negociación, las cuales son las más importantes, ya que este departamento depende de los demás ya que necesita tener conocimiento de lo que va a vender y de cuanto se dispone para poder ofrecer, ellos también deben hacer un seguimiento al consumidor para saber cuan satisfecho esta y se han cumplido con las exigencias y calidad de servicio así como la capacidad de negociación teniendo así el retorno del cliente.

La calificación total obtenida luego de calificar la gestión de este es de 2.09, la cual se encuentra por debajo de la media lo que significa que hay que analizar los problemas que presenta esta área.

## ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO

En este departamento se identificó las siguientes variables las mismas que se muestran en el presente cuadro:

**CUADRO No. 4  
MATRIZ DE VALORACION INTERNA  
DEPARTAMENTO OPERATIVO**

AREA	OPERATIVA		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Capacidad de dirigir	0.1	0.05	2
Presentación de informes y requerimiento de materiales	0.24	0.08	3
Administración y control de materiales	0.02	0.02	1
Toma de decisiones	0.03	0.03	1
Disponibilidad de trabajo en grupo	0.52	0.13	4
Supervisión del personal	0.21	0.07	3
Seguridad industrial	0.6	0.15	4
Ambiente laboral	0.27	0.09	3
Seguimiento en el cumplimiento de los procesos	0.44	0.11	4
Políticas de calidad y cumplimiento	0.27	0.09	3
Realización de reportes de cumplimiento	0.03	0.03	1
Elaboración del cronograma de actividades del servicio	0.1	0.05	2
Disponibilidad de materiales en inventarios (accesorios)	0.12	0.06	2
Asesoramiento a clientes	0.08	0.04	2
<b>TOTAL</b>	<b>3.03</b>	<b>1</b>	

**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

En el área de operaciones como se puede observar la seguridad industrial es una de las variables más importantes ya que se necesita ciertas normas y características según la actividad realizada lo que incluye por ejemplo área de trabajo además de equipo y vestimenta para el cuidado del personal en este departamento, este seguido de la disponibilidad de trabajo en equipo y el seguimiento que debe dar al cumplimiento de los procesos, luego de calificar la gestión se obtuvo 3.03, el cual está dentro del rango sobre la media.

## ANÁLISIS DEL CUADRO FINAL

El cuadro mostrado a continuación, muestra un resumen de las calificaciones obtenidas por cada área que conforma la empresa SERVIFACONZA:

**CUADRO No. 5  
MATRIZ DE VALORACION INTERNA  
CUADRO DE RESULTADOS**

AREA	CALIFICACION DE RENDIMIENTO
ADMINISTRACION	2.01
CONTABILIDAD	3.29
VENTAS Y MARKETING	2.09
OPERATIVO	3.03

**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

Como se puede observar luego de calificar la gestión de las áreas de “SERVIFACONZA”, podemos determinar que existen dos áreas críticas, que se encuentran bajo la media y estas son: el departamento de “ADMINISTRACION” y el departamento de “VENTAS Y MARKETING”, los cuales serán evaluados en este estudio.

A continuación encontramos una descripción de los factores de eficiencia y eficacia, de las áreas identificadas como críticas dentro del total que conforman la empresa Servifaconza, junto a su respectivo indicador, las áreas que serán analizadas son: el área administrativa y el área de ventas y marketing.

### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

#### Factores de Eficiencia

#### Trabajo en equipo

Entre las principales tareas planificadas que la empresa aspira cumplir, están:

- Planificación Estratégica

- Diseño de políticas
- Planes de acción
- Realización de cronogramas
- Organización del trabajo
- Diseño de proyectos

Este es uno de los factores de nivel crítico medio, puesto que no hay mucha complementación de sus empleados para trabajar en equipo, lo cual complica al momento de cumplir con las actividades planificadas, realizando un promedio de cinco tareas de doce planificadas, esto representa un 42% de eficiencia.

$$\text{Trabajo en equipo} = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}} = \frac{5}{12}$$

### **Asignación y Supervisión de delegaciones**

Entre la asignación de labores hechas a cada empleado, podemos citar las siguientes:

- Diseño de planes de contingencia
- Control de archivo
- Manejo de documentación
- Registros de entradas y salidas de empleados
- Reportes de presupuestos

Las asignaciones laborales en una empresa son de vital importancia, porque se determina el trabajo, para SERVIFACONZA, la ponderación a nivel de este factor tiene como calificación muy buena, es decir que hay una distribución y delegación de tareas adecuada para que

sea cumplidas por los empleados, comprendiendo de manera tal que de diez tareas delegadas son cumplidas siete que corresponde a un 70% de efectividad.

$$\text{Asignación de delegaciones} = \frac{\text{Tareas Supervisadas}}{\text{Total de Tareas}} = \frac{7}{10}$$

### **Disponer de los recursos materiales y bienes de la empresa**

SERVIFACONZA cuenta con los siguientes recursos materiales, según el inventario realizado:

- Elevador
- Aspirador de aceite
- Gata hidráulica para motores
- Compresor grande y pequeño
- Máquina comprobadora de alineación
- Regulador de alineación de faros
- Comprobador de alternadores
- Gato hidráulico
- Banco para motores
- Kit de Herramientas

Los bienes y recursos materiales, son elementos necesarios e indispensables en el desarrollo de cualquier actividad, el disponer de estos, permite que la empresa este correctamente adecuada a nivel de estructuración física, este factor tiene un valor de ponderación de uno, equivalente a malo, es decir que de 10 bienes y recursos materiales destinados a los empleados, solo están asignados tres, lo que equivale a un 30% de aprovechamiento de estos equipos.

$$\text{Disponer de los recursos materiales y bienes de la empresa} = \frac{\% \text{ de materiales y bienes utilizados}}{\text{Total de bienes}} = \frac{3}{10}$$

### **Dirigir y distribuir recursos**

SERVIFACONZA cuenta con recursos:

- Humanos, personal distribuido por área de trabajo
- Económicos, el capital, ingresos y egresos para las necesidades de la empresa
- Materiales: maquinaria y equipos que permiten ofrecer el servicio automotriz.

Entendemos como recurso, a un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad, su correcta y equitativa repartición permiten estabilizar cada área que conforma una empresa, en este caso de estudio, este factor tiene una ponderación de muy buena es decir de veinticinco recursos, dieciocho son correctamente distribuidos, alcanzando un porcentaje de 72%, en una escala de aceptación y cumplimiento de esta variable.

$$\text{Dirigir y distribuir recursos} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de recursos distribuidos}}{\text{Total de recursos disponibles}} = \frac{18}{25}$$

### **Identificar problemas de desempeño y corregirlos**

Este factor fue evaluado en base al anexo N° 1, encuesta para evaluar el desempeño laboral del departamento administrativo.

Es común que en toda institución u organización, se presenten ciertos inconvenientes que impiden que el trabajo y las asignaciones delegadas sean cumplidas en un cien por ciento por los trabajadores, esto no es ajeno al área administrativa de SERVIFACONZA, puesto que de un total de sesenta y tres problemas identificados, cuarenta y seis fueron resueltos

satisfactoriamente, ubicándose el factor mencionado en una valoración de muy buena, con su equivalente en porcentaje al 73% en el cuadro de variables e indicadores

$$\text{Identificar problemas de desempeño y corregirlos} = \frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Total de problemas}} = \frac{46}{63}$$

### **Especificación de responsabilidades laborales**

Las responsabilidades que se desarrollan en el área administrativa son:

- Administración de recursos financieros, materiales y económicos
- Administración de pagos al personal
- Control de expedientes del personal
- Programas de capacitación al personal
- Informes de seguimiento de funciones
- Informes de adquisiciones
- Reportes de ingresos, egresos
- Control de inventario

El que cada persona que labora en una institución, sepa en concreto a que va a dedicar su trabajo, es indispensable tanto para el trabajador, como para la empresa, porque de esta manera podrá llevar un registro de las actividades que realizar y si las está cumpliendo, en este sentido, con esta variable, la empresa de estudio, no está clara aún en distribuir las responsabilidades a sus empleados, es así como de un total de veinte responsabilidades a nivel del área administrativa, solo nueve han sido concretamente asignadas, lo que equivale a un 45% con ponderación buena en la matriz de valoración interna

$$\text{Especificación de responsabilidades laborales} = \frac{\text{Nº de responsabilidades asignadas}}{\text{Total de responsabilidades}} = \frac{9}{20}$$

## **Establecer normas y políticas de cumplimiento interno**

Un reglamento interno, es una herramienta que ayuda a determinar normas y políticas que contribuyen al correcto desempeño de las funciones y a que las personas se responsabilicen por su cumplimiento, la empresa que estamos investigando, a través de su departamento administrativo, no cuenta con este lineamiento, solo con reglas que no son efectuadas en su totalidad; por este motivo con un porcentaje de 48%, se ubica con un índice de ponderación de dos equivalente a bueno, en donde de veinte y cinco reglas establecidas, solo doce se están cumpliendo.

$$\text{Establecer normas y políticas de cumplimiento interno} = \frac{\text{Nº de reglas empleadas}}{\text{Reglamento interno}} = \frac{12}{25}$$

## **Factores de Eficacia**

### **Documentación detallada a través de informes**

El siguiente esquema, es con el que trabajan las personas del área administrativa, para emitir informes de su departamento de trabajo:

**Cuadro N°6**  
**Modelo de Documentación de Informes**

Líneas de Acción	Unidad de Medida	Mes	Total por Año
Administración de recursos financieros, materiales y desarrollo humano	Informe	....	....
Administrar los servicios de pagaduría al personal	Nóminas	....	....
Control y resguardo de expedientes del personal	Informe	....	....
Reportes de ingresos y egresos	Informe	....	....
Informe de adquisiciones	Informe	....	....
Control de inventario de recursos materiales	Inventario	....	....

**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

Tener un informe coherente, con las especificaciones pertinentes según el trabajo realizado, es una de las mayores herramientas, que permite tener un control a través de la documentación manejada de todos los pormenores que atraviesa el departamento administrativo, este factor está en el rango de ponderación de muy buena, es decir que de noventa y siete informes que se espera recibir, son entregados sesenta y cinco, que equivale a un 65% en valor de porcentaje de cumplimiento.

$$\text{Documentación detallada a través de informes} = \frac{\text{Nº de Informes realizados}}{\text{Total de informes a documentar}} = \frac{65}{97}$$

### **Garantizar la disponibilidad de fondos**

Los fondos con los que cuenta la empresa son uno de los factores de gran relevancia para la misma, su correcta administración asegura la estabilidad de esta a nivel de todos los departamentos, en el área administrativa este factor tiene una ponderación de cuatro equivalente a excelente, es decir que hay fondos disponibles para cualquier actividad que se desarrolla tal así que de veinte fondos asignados para este departamento, diecinueve tienen un adecuado uso, equivaliendo este valor a 95% en el cuadro de variables e indicadores.

$$\text{Garantizar la disponibilidad de fondos} = \frac{\% \text{ de fondos empleados}}{\text{Total de fondos disponibles}} = \frac{19}{20}$$

### Control de la gestión de presupuestos

El departamento administrativo controla sus gastos y los resume de acuerdo al siguiente esquema:

**Cuadro No. 7**  
**Presupuestos de Gastos Administrativos**

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes n
Remuneraciones				
Seguros				
Limpieza y mantenimiento				
Servicios básicos				
Útiles de oficina				
<b>TOTAL</b>				

Elaborado por: Daysi Flores y Wendy Espinoza

Conociendo que el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado, podemos decir que este factor manejado por el área administrativa de la empresa, está ubicado en un índice de ponderación calificado como excelente, es decir de cuarenta y tres presupuestos disponibles y asignados, cuarenta son correctamente empleados, correspondiendo a un 93% en el cuadro de variables e indicadores.

$$\text{Control de la gestión de presupuestos} = \frac{\% \text{ de presupuesto utilizado}}{\text{Total de presupuesto disponible}} = \frac{40}{43}$$

## Programar actividades a realizarse

El área administrativa de SERVIFACONZA realiza la planificación de actividades según el esquema mostrado a continuación:

**Cuadro No. 8**  
**Esquema para planificación de actividades**

Departamento Administrativo			
Programación de actividades:			
Nombre de Actividad	Mes	Duración	Encargado

**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

La mayoría de empresas alcanza el éxito, por la organización, dentro de esta juega un papel muy importante el programar y definir las actividades a realizarse, este factor está considerado dentro del departamento administrativo de la empresa, por lo que podemos indicar que de cincuenta actividades para realizarse, solo se cumplen veinte y siete, que representa el 54% , a este factor no se le ha dado una correcta utilidad dentro de SERVIFACONZA, por esta razón tiene un índice de ponderación de dos, equivalente a bueno.

$$\text{Programar actividades a realizarse} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de actividades programadas}}{\text{Total de actividades}} = \frac{27}{50}$$

## Elección de estrategias corporativas y de negocio

La adaptación de estrategias a nivel corporativo y de negocio, es uno de los factores que en la actualidad se está implementando a nivel empresarial con mayor fuerza, por las ventajas y beneficios que trae consigo para el mejoramiento de la empresa, por lo que SERVIFACONZA no es la excepción, es así como de un total de cincuenta estrategias planteadas, cuarenta y nueve ya están en ejecución, representando el 98% y con un índice de ponderación de cuatro, equivalente a excelente.

$$\text{Elección de estrategias corporativas y de negocio} = \frac{\text{Nº de estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias proppuestas}} = \frac{49}{50}$$

### **Selección de adecuados canales de comunicación**

Entre las herramientas más utilizadas por el área administrativa de SERVIFACONZA para la mejora de la comunicación entre sus empleados esta:

- **Carteleras:** en donde ubican los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de aplicarlos, como políticas de la empresa, etc.
- **Manuales del empleado:** para que conozcan misión visión y valores institucionales.
- **Reuniones:** en donde se manifiestan inconvenientes y otros aspectos de interés de la empresa.

La comunicación tiene un papel muy importante en todo ámbito, y a nivel empresarial es indispensable porque facilita la transmisión de ideas entre quienes conforman un departamento de trabajo para lograr resultados esperados y además poder trabajar en equipo; esta variable en el departamento administrativo de SERVIFACONZA, tiene una ponderación de cuatro equivalente a excelente, es decir que en un 96% los empleados tienen facilidad de comunicación en su trabajo.

$$\text{Selección de adecuados canales de comunicación} = \frac{\% \text{ de comunicación establecida}}{\text{Total de comunicación}} = \frac{24}{25}$$

En la siguiente matriz se presenta un resumen de cada uno de los factores identificados en el área administrativa con sus respectivos porcentajes de eficiencia.

**Cuadro N°9**  
**Resumen de variables con indicadores del área administrativa**

AREA	ADMINISTRACIÓN	VALOR	PORCENTAJE
FACTOR	INDICADOR		
Trabajo en equipo	Actividades Realizadas/actividades Planificadas	5/12	42%
Asignación y supervisión de delegaciones	Tareas Supervisadas/Total de Tareas	7/10	70%
Documentación detallada a través de informes	Informes Realizados/Total de Informes a Documentar	65/97	67%
Disponer de los recursos materiales y bienes de la empresa	Porcentaje de materiales y bienes utilizados/Total de materiales y bienes	3/10	30%
Dirigir y Distribuir recursos	Número de recursos distribuidos/Total de recursos Disponibles	18/25	72%
Garantizar la disponibilidad de fondos	Porcentaje de fondos empleados/Total Fondos	19/20	95%
Control de la gestión de presupuestos	Presupuesto utilizado/Total presupuesto Disponible	40/43	93%
Identificar problemas de desempeño y corregirlos	Problemas Resueltos/Total Problemas	46/63	73%
Programar actividades a realizarse	Número de actividades Programadas/Total de actividades	27/50	54%
Elección de estrategias corporativas y de negocio	Estrategias implementadas/Total de estrategias propuestas	49/50	98%
Especificación de responsabilidades laborales	Responsabilidades asignadas/Total de responsabilidades	9/20	45%
Selección de adecuados canales de comunicación	Porcentaje de comunicación establecida/Total de comunicación	24/25	96%
Establecer normas y políticas de cumplimiento interno	Número de reglas empleadas/Reglamento interno	12/25	48%

**Elaborado por:** Daysi Flores y Wendy Espinoza

## **DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MARKETING**

Descripción de factores relevantes en el área de ventas y marketing:

### **Indicadores de eficiencia**

#### **Presentación de informes y presupuestos**

Es importante gestionar la presentación de informes y presupuestos ya que así todos tendrán conocimiento de todo lo necesario, incluso para ayudar a gestionar el presupuesto para así poder controlar su utilización.

De donde analizamos el indicador de la cantidad de informes que deberían presentarse versus el numero de informe presentado y así teniendo que presentar 4 informes a mes de

las diversas tareas 1 es entregado y los 3 restantes sufren retrasos de alguna índole ya sea por falta de tiempo o más bien de organización teniendo un 25 % de desempeño.

$$\text{Presentación de informes y presupuestos} = \frac{\text{Nº informes presentados al mes}}{\text{Nº de informes total}} = \frac{1}{4}$$

### **Aplicación del marketing a las ventas**

Generalmente no puede existir un alto nivel de actividad de ventas sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing. Como hemos visto toda actividad comercial y ventas, o de servicios, sea grande o pequeña requieren "mercadear" sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin Mercadeo.

Para esto tomamos en cuenta el indicador donde relacionamos el número de técnicas mercadológicas posible versus el número de técnicas mercadológicas aplicadas de las cuales de utilizan una de las cinco dándonos como desempeño un 80%.

$$\text{Aplicación del marketing a ventas} = \frac{\text{Nº de proyectos aplicados con éxito}}{\text{Nº de proyectos planeados}} = \frac{4}{5}$$

### **Responsabilidad, cumplimiento, honestidad**

Los principios éticos que orientan nuestra actuación también fundamentan y forman nuestra imagen Institucional.

Este Código de Ética reúne los principios que se deben observar en nuestra acción profesional en el ejercicio de las actividades regulatorias. El mismo refleja nuestra identidad cultural y los compromisos que asumimos con todos nuestros regulados, las sociedad y otros grupos de interés en el campo de nuestra actividad.

Para este factor tomamos como referencia las metas cumplidas por los vendedores versus el numero de vendedores donde tenemos que de los 18 vendedores cumplen un promedio de 5 metas teniendo un desempeño de 28%.

$$\text{Responsabilidad, cumplimiento, honestidad} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ metas cumplidas}}{\text{N}^{\circ} \text{ vendedores}} = \frac{5}{18}$$

### **Capacidad de cobros**

La capacidad de cobro que tengo los agentes de ventas es también un aparte esencial ya que ellos a parte de la venta también deben tener la función de cobranza, y es importante tener una buena gestión de cartera para evitar que se incremente las cuentas.

Para este factor tomamos en cuenta el indicador el cual nos permite relacionar el monto total de la cuentas por cobrar versus el monto de recuperación de cartera o monto cobrado a los clientes. Lo cual nos en un periodo determinado tuvimos una recuperación de \$ 5000 dólares, de los \$ 8000 dólares que se tenía como cartera vencida, teniendo como desempeño un 62.5%.

$$\text{Capacidad de cobros} = \frac{\text{Monto cobrado}}{\text{Monto total por cobrar}} = \frac{5000}{8000}$$

### **Seguimiento a clientes**

Durante el proceso de ventas, ya sea de productos o servicios (y más aún en el área de servicios, por la intangibilidad de los mismos), el departamento de ventas debe tener como principal función planear, ejecutar y controlar las actividades generales del proceso, por lo que se debe dar seguimiento y control continuo a sus actividades. A pesar de esas necesidades, muchas empresas tienen procesos de control inadecuados. Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes, éstas últimas realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.

Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos o servicios individuales. Una tercera parte de las empresas no tienen procesos regulados de revisión

para localizar y eliminar productos o servicios débiles o sin diferenciadores ante sus competidores. Por otra parte, casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar las causas de un fracaso en la venta de servicios y más aún, la capacidad de analizar el porqué eligió a la competencia en la contratación de servicios o productos similares.

Para estudiar este factor tenemos un indicador el cual nos permite relacionar el número de clientes satisfechos después de la atención versus el número de clientes entendidos en un tiempo determinado, teniendo que de los 54 clientes 13 están satisfechos, determinado que tienen un desempeño de 24%.

$$\text{Seguimiento a clientes} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes atendidos satisfechos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes atendidos}} = \frac{13}{54}$$

### **Capacidad de negociación**

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Usted debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

Acá tenemos que de los 80 contratos posible se llegan a firmar 30, teniendo como desempeño un 38%.

$$\text{Capacidad de negociación} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de contratos conseguidos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de contratos planeados}} = \frac{30}{80}$$

Para medir los indicadores descritos, se realizó una entrevista al personal directamente vinculado con el departamento de ventas y marketing, la presente se hizo de una manera rápida y única en la cual se realizaron varias preguntas precisas y cortas en las cuales el empleado debía responder solo lo que concierne a su actividad laboral.

La entrevista que consta en el anexo N° 2, fue realizada a los 15 miembros del departamento de ventas en algunos casos, a personas adicionales ya que ellas también tenían relación con el área de ventas.

**Cuadro No. 9**  
**Resumen de variables con indicadores del área de Ventas y Marketing**

ÁREA	VENTAS Y MARKETING	VALOR	PORCENTAJE
FACTOR	INDICADOR		
Presentación de informes y presupuestos	Número de informes al mes/Número de informes total	1/4	25%
Aplicación del marketing a las ventas	Número de proyectos con éxito/Número de proyectos planeados	4/5	80%
Responsabilidad, cumplimiento, honestidad	Número de metas cumplidas/Número de vendedores	5/18	28%
Capacidad de cobros	Monto cobrado/Monto total por cobrar	5000/8000	63%
Seguimiento a clientes	Número de clientes satisfechos/Número de clientes atendidos	13/54	24%
Capacidad de negociación	Número de contratos conseguidos/Número de contratos planteados	30/80	38%

Elaborado por: Daysi Flores y Wendy Espinoza