



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Área Jurídica, Social y Administrativa

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL
EN LA EMPRESA TAPICENTRO DE LA CIUDAD DE
LOJA.**

TESIS DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL.

AUTORES:

Carla Yuliana López Calva

Cristian Renato Jiménez Palacios

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Com. Víctor Alberto Ríos Salinas MAE

**Loja – Ecuador
2009**

CERTIFICACION

Ingeniero Comercial

Víctor Alberto Ríos Salinas MAE

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación sobre el tema “APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA TAPICENTRO DE LA CIUDAD DE LOJA” realizado por los señores Carla Yuliana López Calva y Cristian Renato Jiménez Palacios, previo a la obtención del Título de Ingenieros Comerciales, fue dirigido y revisado en todas sus partes.

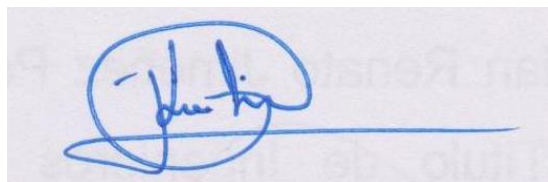
Atentamente,

Ing. Com. Víctor Alberto Ríos Salinas MAE

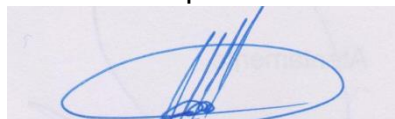
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Las ideas conceptos y el tratamiento formal y científico de la metodología empleada en la presente investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.



Carla Yuliana López Calva



Cristian Renato Jiménez Palacios

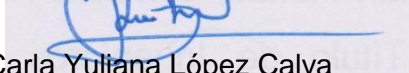
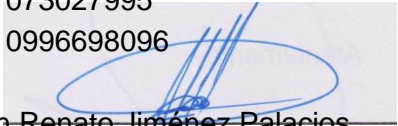
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LOS AUTORES,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Nosotros, **Carla Yuliana López Calva y Cristian Renato Jiménez Palacios** declaramos ser autores de la tesis titulada “**Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Empresa TAPICENTRO de la Ciudad de Loja**”, como requisito para optar el grado de **Ingeniero Comercial**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de la información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los **Diez y Nueve** días del mes de **Julio** del **dos mil trece**, firma los autores

- **Firma:** 
- **Autor:** Carla Yuliana López Calva
- **Cedula:** 1104307002
- **Dirección:** Av. Manuel Zambrano y J.F. Kennedy
- **Correo Electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- **Teléfono:** 073027995
- **Celular:** 0996698096
- **Firma:** 
- **Autor:** Cristian Renato Jiménez Palacios
- **Cedula:** 1104499791
- **Dirección:** Av. Pio Jaramillo Y Venezuela
- **Correo Electrónico:** cristianrenato007@hotmail.com
- **Teléfono:** 072571392
- **Celular:** 0982459449
- **DATOS COMPLEMENTARIOS**
- **Directora de Tesis:** Ing. Víctor Ríos
- **Tribunal de Grado:** Ing. Bernardo Patricio Cuenca Mg.
 - Ing. Ney Gallardo Mg.
 - Ing. ThaliaQuizhpe Mg.

DEDICATORIA

A mis queridos padres y hermanos que con singular afecto y especial cariño supieron brindarme su apoyo y comprensión en mis deseos de esfuerzo y superación, durante mi vida estudiantil.

Carla Yuliana

Con inmensa gratitud a mis padres en reconocimiento al esfuerzo y sacrificio por ellos realizado, apoyándome moral y materialmente para la culminación de mis estudios superiores.

Cristian Renato

AGRADECIMIENTO

A las autoridades del Área Jurídica, Social y Administrativa y en forma especial a los respetables catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas, que a través de su orientación en el proceso de enseñanza - aprendizaje hicieron posible nuestra profesionalización.

Al señor Ing. Com. Víctor Alberto Ríos Salinas, por su desinteresada colaboración, puesta de manifiesto en la Dirección de la presente investigación.

De igual forma a los directivos y empleados de la empresa Tapicentro de la ciudad de Loja, quienes con su valiosa información se llevó a feliz término la investigación y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron con el desarrollo y culminación de la presente Tesis.

LOS AUTORES

1. TÍTULO

“APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN LA EMPRESA
TAPICENTRO DE LA CIUDAD DE LOJA”

2. RESUMEN

Una de las características que observamos hoy en día, de manera generalizada en nuestras sociedades y en las instituciones que la conforman, es la alta competitividad, por lo que las empresas, sobre todo aquellas que trabajan en el mundo de la comercialización de productos intermedios, se esmeran para ganar en competitividad, a fin de captar clientes y mantenerlos cautivos. La competencia no es mala, diríamos hasta cierto punto que es necesaria, ya que ella obliga a mejorar constantemente, a ofertar bienes de calidad y a la satisfacción del cliente.

La empresa Tapicentro de la ciudad de Loja, tuvo un crecimiento lento, porque aparte del nivel de crecimiento del sector, fue la única y primera empresa que se establecía en el lugar, de allí que durante su existencia, ha experimentado un pequeño desarrollo, tanto en su patrimonio, activos y en número de clientes, que al momento cuenta con 200 clientes. Hoy en día la empresa Tapicentro, es una organización pequeña con características locales, que ha extendido su radio de acción fuera de los linderos de la ciudad de Loja; el problema que a veces muchos clientes se plantean, es que si este crecimiento es a costa del sacrificio y del esfuerzo que han realizado los propietarios o si los rendimientos son realmente el producto de la gestión empresarial.

La planeación estratégica, frente al entorno en donde se está incursionando con los servicios comerciales, se vuelve fundamental porque nos permite conocer el escenario vivencial, por ello se ha realizado un enfoque teórico de lo que es la planificación estratégica, la misma que ha servido para tomar decisiones dentro de un marco referencial de lo que es el mercado y su estructura técnica y orgánica, en su entorno como al interior de la empresa Tapicentro, pudiendo con ello tomar las decisiones rápidas y acertadas al problema u oportunidad que se presente en el camino comercial, como se demuestra en la presente propuesta.

En base al objetivo general: Realizar la formulación del plan estratégico orientado a la aplicación de cuadro de mando integral en la empresa Tapicentro de la ciudad de Loja, para el período 2012 – 2016, que propenda el crecimiento y su competitividad, determinados en el problema; comprobando con claridad que hace falta estructurar un plan estratégico de gestión empresarial, porque al recabar información por medio de la aplicación de las encuestas se pudo determinar, que en un número considerable de clientes, que se les hizo preguntas referentes a los servicios que presta la empresa Tapicentro, no conocían a profundidad, con respecto a los servicios comerciales y de aspecto

benéfico social, como queda demostrado en los cuadros estadísticos y sus histogramas.

En estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándonos en la investigación de campo, la observación directa y las entrevistas a los directivos, quienes colaboraron en el diseño de la matriz FODA la misma que permitió determinar la visión, misión, objetivos, estrategias, tácticas, políticas, responsables, presupuestos y las metas deseadas.

El plan está constituido de ocho objetivos, cada uno con los respectivos parámetros de solución a los problemas y oportunidades que el mercado nos ofrece frente a las falencias que existen en la empresa Tapicentro y su respectivo análisis de solución. Cada objetivo contiene estrategias de solución y aprovechamiento de oportunidades que nos presta el mercado y para darle la imagen que la empresa requiere.

Por último se ha llegado a determinar las conclusiones y recomendaciones en base al diagnóstico las conclusiones y a la propuesta las recomendaciones que deberían realizar frente a la puesta en marcha del plan estratégico de gestión empresarial en Tapicentro.

ABSTRAC

One feature that we observe today, so widespread in our societies and institutions that form, is highly competitive, so that businesses, especially those working in the marketing world of intermediates, strive to become more competitive in order to attract customers and keep them captive. Competition is not bad, we would say to some extent that is necessary, since it requires constant improvement, to offer quality goods and customer satisfaction.

The company Tapicentro Loja city, grew slowly, because apart from the level of growth in the sector, was the first and only company that was set in place, hence during its existence, has seen little development, both in your estate, assets and number of clients that currently has 200 customers. Today Tapicentro company, is a small organization with local features, which has extended its reach beyond the boundaries of the city of Loja, the problem that sometimes arise many customers is that if this growth is at the expense sacrifice and effort made by the owners or if yields are really the product of management.

Strategic planning, compared to the environment where it is making inroads with business services, it becomes essential for us to understand

the experiential stage, so there has been a theoretical approach that is strategic planning, it has served to make decisions within a framework of what the market and its technical and organizational structure in their environment and within the company Tapicentro and can thus make fast and accurate decisions to the problem or opportunity that comes along the way trade, as demonstrated in this proposal.

Based on the overall goal: Make the formulation of the strategic plan focused on the application of Balanced Scorecard in the company Tapicentro city of Loja, for the period 2012 - 2016, that will lead the growth and competitiveness, in particular the problem , proving clearly that is needed to structure a strategic plan management, because when collecting information through the application of these surveys it was determined that a significant number of customers who were asked questions about the services provided Tapicentro company, did not know depth with respect to the commercial and social benefit aspect, as shown in the statistical tables and histograms.

Under these conditions the data helped to formulate the strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research, direct observation and interviews with managers, who collaborated on the design of the SWOT matrix which identified the same vision, mission,

objectives, strategies, tactics, policies, responsible, budget and desired goals.

The plan consists of eight goals, each with respective parameters for solving the problems and opportunities that the market offers against the flaws that exist in the company and their analysis Tapicentro solution. Each goal contains solution strategies and taking advantage of opportunities the market provides us and give the image that the company requires.

Finally it has come to determine the conclusions and recommendations based on the diagnostic findings and the proposed recommendations should be made against the implementation of the strategic plan in Tapicentro business management.

3. INTRODUCCIÓN

La globalización ha traído consigo problemas para el sector empresarial al que se le han reducido posibilidades de un desarrollo sostenido, debido al sinnúmero de regulaciones por organismos internacionales y la reducción considerable de invertir en nuestro país, disminuyendo así las posibilidades de que las empresas pequeñas puedan tener un mejor futuro. Por estas razones, es necesario que todas las empresas empiecen a encontrar las formas de ser competitivas aplicando la planificación estratégica, mejorando sus sistemas y procesos empresariales.

Dentro de cada empresa se debe aplicar la planeación estratégica para conceptualizar la filosofía empresarial aplicada, entre estas la visión, la misión, políticas, objetivos estratégicos, posicionamiento, etc.; también para conocer sus fortalezas y debilidades que existen dentro del medio interno y saber sus oportunidades y amenazas que pueden encontrar en el medio externo; con lo cual se intenta dar una nueva imagen a las empresas, aplicando la técnica administrativa del análisis situacional en el lugar o en los procesos en que exista problemas.

Para dar respuesta a la innovación con responsabilidad se entrega un trabajo de investigación, que permita a la empresa distribuidora y

comercializadora TAPICENTRO, mantenerse con eficiencia, eficacia, calidad y entrega oportuna a los clientes de la ciudad de Loja.

La empresa "TAPICENTRO", es una organización joven creada en agosto del 2000, ubicada en el centro de la ciudad, cuenta con local arrendado y se creó gracias a la inversión de una familia lojana que buscó desde un principio satisfacer las necesidades de la sociedad prestando servicios de distribución de materiales de tapicería manteniéndose y desenvolviéndose hasta el momento en un mercado competitivo como es el de Loja.

La empresa de distribución y comercialización de productos de tapicería en donde se realizará la investigación tiene un sinnúmero de problemas, considerando que en la misma no se ha aplicado la planeación estratégica; por lo tanto, no tienen una claridad de su misión y menos aún hacia donde ir estableciendo una visión o determinar cuáles son sus perspectivas para el futuro; es por este y por otros problemas que se dan en esta empresa que se propone realizar esta investigación aplicada, siendo necesario hacer un análisis tanto externo como interno de la empresa "TAPICENTRO" que presta sus servicios en la ciudad de Loja, para conocer más a fondo la problemática que se presenta en la misma y así dar lineamientos para realizar cambios y posibles soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de esta empresa.

Bajo este contexto el problema que se plantea para la investigación es **“La falta de aplicación de herramientas y técnicas administrativas como lo es la aplicación de cuadro de mando integral para mejorar los sistemas de desarrollo en la empresa de distribución y comercialización TAPICENTRO de la ciudad de Loja”**.

Para el desarrollo de la investigación se plantearon los siguientes objetivos: Realizar un análisis situacional, del sector comercial de la ciudad de Loja, en el cual se analice los factores referidos a la comercialización de materiales de tapicería. Identificar la cultura organizacional, de la empresa TAPICENTRO de la ciudad de Loja, respecto de su misión, visión, políticas, valores institucionales, objetivos estratégicos y metas; orientadas a la filosofía de cuadro de mando integral. Elaboración del plan a corto y largo plazo de la empresa TAPICENTRO de la ciudad de Loja, con la implementación del cuadro de mando integral. Aplicación de la metodología cuadro de mando integral, como herramienta de gestión en la empresa TAPICENTRO de la ciudad de Loja.

En la presentación del informe final de la investigación fue necesario cumplir con lo que dispone el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja; y, que consta de las siguientes partes:

En primer lugar se establece el título de la investigación, que fuera aprobado previamente.

Luego el resumen que se encuentra redactado en castellano y traducido al inglés.

La introducción que contiene el problema las limitaciones en el cumplimiento de los objetivos y la presentación del informe final.

La revisión de literatura en donde se refleja lo relevante que se ha escrito sobre el tema y que se está investigando, cuyo contenido está adecuadamente categorizado.

En materiales y métodos se indica lo que fue utilizado para realizar la investigación.

En los resultados se parte de la historia de la empresa Tapicentro, el análisis de la situación actual utilizando la técnica del FODA en la cual se aplican a su vez varias técnicas como las matrices de priorización de factores y la matriz FODA en donde se plantean las estrategias.

En la discusión se presenta la propuesta del plan estratégico con la presentación del momento filosófico, de la programación quinquenal y el plan operativo anual con aplicación de cuadro de mando integral.

En conclusiones se analiza los resultados discutidos para la formulación de soluciones a las áreas críticas detectadas. En las recomendaciones se hacen hincapié en lo que se debe considerar para la toma de decisiones para los actores empresariales.

Se presenta la bibliografía que fue necesaria para la ejecución del presente proyecto de investigación. Los anexos que sirvieron de base para la realización de la tesis de grado; y por último se presenta el índice.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1. CONTEXTO ECONÓMICO

El contexto económico, actualmente se encuentra en lo que se llama la turbulencia financiera que se refiere a las condiciones en las que las economías menos fuertes se encuentran, para crear crisis financieras, dado que en una situación económica externa favorable empiezan a ingresar fuertes entradas de capital que originan lo que los economistas llaman “*gestación de la crisis*”. Seguido de la entrada de capitales, comienza a calentarse la economía, generándose un sobreendeudamiento público y privado que, sumado a una mala supervisión bancaria, genera un relajamiento en las prácticas bancarias, en consecuencia, la intermediación de recursos se torna ineficiente, llevándonos así a una “crisis financiera” que se da dentro de la crisis económica del capitalismo y se manifiesta en que el sistema financiero del país tiene problemas para realizar sus funciones.

Así las empresas tienen dificultades para obtener financiamientos; existen problemas para pagar la deuda interna y externa contratada con anterioridad. En este tipo de crisis muchos recursos financieros se dedican a la especulación, con lo que se descuida el aparato productivo.

4.2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El desarrollo empresarial es un tema muy importante en la actualidad para todas las empresas que desean desarrollarse satisfactoriamente, en el cual se abarca y se analiza algunos temas que toda empresa tiene a lo interno como a lo externo; así como: crecimiento económico, globalización, gestión, competitividad, en general la situación actual de las empresas en el mundo y concretamente en nuestro país.

El término desarrollo empresarial se entiende como las distintas acciones llevadas a cabo por las unidades de la empresa ante las políticas económicas gubernamentales y mundiales (globalización, neoliberalismo, y demás) que han determinado el estado actual de las mismas desde el punto de vista de los factores determinantes de ventajas competitivas como son la tecnología y el acceso a mercados externos.

Sabemos ya, que el eje de la actividad empresarial no es más la empresa individual, sino la red de empresas, clientes, competidores, centros de investigación, que cada empresa debe tomar muy en cuenta y poner en marcha una innovación empresarial, creando formas o maneras para reaccionar anticipadamente a los rápidos cambios de su entorno. Dando respuesta a esta realidad en algunos países latinoamericanos desde hace

algún tiempo se han incorporado innovaciones conceptuales orientadas a apoyar la capacidad de emprender y mejorar los niveles de eficiencia en sus empresas. Algunas de las cosas con que la empresa puede entrar en un desarrollo empresarial es pensando en utilizar nueva tecnología.

Con la globalización o mundialización que en parte se está dando en Latinoamérica y prueba de esto es la dolarización en nuestro país aunque no con todo lo que se viene y con la globalización de nuestras empresas deben pensar en ser competitivas; así estas deben incorporar principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permitiendo incrementar su nivel de competitividad. Que significa un beneficio sostenible para su negocio, mejora de calidad constante y de innovación.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o del sector al que pertenece.

Dentro del desarrollo empresarial también se habla de la gestión, así muchos entendidos en la materia nos hablan de una gestión empresarial de excelencia y dicen que el camino hacia la excelencia es un cambio cultural necesario y profundo, una filosofía acerca del manejo integral de la organización, mediante esos valores o creencias que deben ser compartidas por todos los integrantes.

4.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Balanced Score Card (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 socios.

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".

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

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los socios?

4.3.1. PERSPECTIVAS

4.3.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse

cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los propietarios. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el dueño como las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma. El valor económico agregado (EVA), retorno sobre capital empleado (ROCE), margen de operación, ingresos, rotación de activos son algunos de los indicadores de esta perspectiva. Los indicadores frecuentemente utilizados son:

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

4.3.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en

esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La perspectiva de clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son:

- Satisfacción de Clientes,
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio,
- Reclamos resueltos del total de reclamos,
- Incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

4.3.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

4.3.1.4. PERSPECTIVA DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL APRENDIZAJE

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral).

El cuadro de mando integral (CMI), es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización de la investigación sobre el cuadro de mando integral de la empresa Tapicentro se inicia con la elaboración de un plan estratégico de gestión empresarial, y se siguieron los lineamientos del método científico, enmarcándose en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, desde luego observándose también ciertas normas y procedimientos de una investigación ubicada dentro de las ciencias administrativas. Consecuentemente que para su culminación se requirieron de los materiales y métodos que a continuación se detallan:

5.1. MATERIALES

En el proceso de ejecución del presente trabajo de investigación se utilizaron algunos materiales que se detallan a continuación:

Material de oficina.- hojas de papel periódico, papel bond, lápices, bolígrafos, etc.

Útiles de oficina.- engrapadora, perforadora, etc.

Equipo de oficina.- una computadora con todos los periféricos.

Textos de consulta.- folletos, revistas, publicaciones, informes, tesis, libros, etc.

5.2. MÉTODOS

En el trabajo de campo fue imprescindible realizar un minucioso análisis documental de los archivos de la empresa Tapicentro, correspondiente al período desde su creación hasta la presente fecha, se desarrollaron técnicas de indagación como la entrevista y el diálogo con el objeto de realizar la auditoría operativa, y encuestas para la etapa diagnóstica organizacional.

Para realizar la presente investigación aplicada sobre la práctica profesional de la elaboración de planes estratégicos y posterior aplicación del cuadro de mando integral, fue necesario aplicar el método de investigación: DIALÉCTICO. Ya que se empieza por un análisis documental de la historia y su proceso evolutivo, para luego realizar un análisis de la situación actual de la empresa y luego realizar un salto cuántico (de la cantidad a la calidad) a través de la prospectiva del plan estratégico; y, luego utilizar la estrategia del cuadro de mando integral.

5.2.1. TÉCNICAS

Para una correcta aplicación de las técnicas, fue necesario aplicar cierto tipo de instrumentos los cuales se nombran a continuación:

Guía de Observación.- Fue utilizada básicamente en el momento de la visita a la empresa Tapicentro.

Guía de entrevista.- La entrevista realizada, fue grabada con previa autorización de los entrevistados, especialmente con los directivos y empleados de la empresa.

Formulario de encuestas.- Las encuestas fueron aplicadas a los directivos y empleados de TAPICENTRO así como a los clientes.

Fichas bibliográficas.- fueron utilizadas para el registro de la bibliografía utilizada durante el desarrollo de la tesis, para poder sustentar teóricamente el plan estratégico y el cuadro de mando integral.

Fichas Nematécnicas.- Fueron utilizadas para hacer las citas bibliográficas y poder establecer la bibliografía que se presenta.

5.2.2. PROCEDIMIENTO

Se inició examinando en forma óptima la empresa Tapicentro, con la finalidad de irnos familiarizando con el tema, partiendo de las herramientas investigativas de recopilación documental, cuestionarios,

entrevistas, encuestas y observación; a fin de conocer algunos aspectos relacionadas con la planificación estratégica y cuadro de mando integral, para ello nos ayudamos con el empleo de la técnica FODA, para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa de nuestro medio y el mapa de procesos.

A través de las fichas bibliográficas de la información secundaria de los diferentes hechos históricos de la empresa y la situación actual, primeramente se realizó un análisis del entorno, estableciendo las fuerzas externas involucradas para atender la necesidad de materiales de tapicería, en la comercialización de los productos que ofrece la empresa TAPICENTRO. La metodología que se implementó para el análisis externo fue participativa, dinámica y propositiva para lo cual se aplicaron técnicas de integración, de socialización de experiencias y de participación en la formulación de problemas por parte de todos los que conforman la empresa.

Alternativamente a ello se identificó las fuerzas internas, determinantes para el éxito en la organización, considerando los siguientes aspectos: Los recursos tangibles e intangibles que permitan cumplir con la misión, las capacidades, bienestar de los trabajadores, cuenta con condiciones laborales, infraestructura física adecuada, espacios laborales y sociales,

con estándares de seguridad a los mínimos estipulados, etc. Por medio de las encuestas se identificó los valores de la cultura organizacional, su misión, metas y estrategias. Para el análisis de la situación interna, se trabajó con metodologías participativas de investigación-acción, en el propósito de que los involucrados en la empresa, actúen en la construcción y determinación de los datos sobre fortalezas y debilidades. Indudablemente que su aporte permitió encontrar aspectos ventajosos en comparación con el pasado, aspectos desventajosos, condiciones favorables a la empresa generada por el ambiente interno y una reciprocidad de valores y cogniciones para la integración de la filosofía organizacional y para el planteamiento de estrategias.

Con la técnica de la observación, se procederá a elaborar la matriz de evaluación de los factores claves determinantes de éxito, y con ello se describió el escenario para el periodo 2012 - 2016. Se realizó un estudio a los clientes de la ciudad de Loja, que permitió priorizar las necesidades y formular el plan estratégico empresarial, mediante una selección y aplicación de técnicas estratégicas y el planteamiento de la utilización del cuadro de mando integral en la empresa.

La población de estudio para la presente investigación, la constituyen los artesanos dedicados a la tapicería; y tomando como referencia la

información que tiene la empresa tenemos 200; a esta población se le aplicó un censo, ya que es el universo de estudio, y se trata de identificar las necesidades de comercialización de los productos de la empresa TAPICENTRO.

Para la realización del plan estratégico y cuadro de mando integral fue fundamental conocer la población que se tomó en consideración, como nuestro mercado meta fueron los clientes de la empresa, la fuente de información fue la propia empresa, siendo éste el mercado objetivo.

En esta obtención de informaciones se utilizaron técnicas de la encuesta y la entrevista, árbol de problemas, estudio de base participativos, estudios de caso e investigación-acción en los sectores de mayor competencia hacia la empresa.

Para el planteamiento de la filosofía empresarial y cuadro de mando integral, se utilizó la técnica de conversatorio o aplicación de entrevistas, el objetivo de estas acciones era recurrir al pensamiento de quienes de alguna forma coordinan, conducen, organizan, dirigen y monitorean los hechos de la empresa, de esta forma se construyó una visión que comprometió a todos los sectores sociales involucrados que al mismo tiempo que se construye esta parte de la filosofía de la institución

predisponga a la solución de problemas, a facilitar procesos de consulta existentes a despertar la fe en la institución, movilizar las energías colectivas y extraerse a partir de una visión, misión, políticas empresariales, estrategias y los indicadores de gestión.

6. RESULTADOS

Para realizar el plan estratégico de gestión empresarial aplicando la técnica de cuadro de mando integral a la empresa Tapicentro, se partió de un diagnóstico que aplica en primer lugar lo histórico, para luego hacer un análisis de la situación actual, considerando el contexto y el entorno de la institución financiera, para luego realizar la prospectiva.

6.1. RESEÑA HISTÓRICA Y EVOLUTIVA

La empresa “TAPICENTRO” producto de nuestra investigación, es una organización joven constituida en el cantón y provincia de Loja en agosto del año 2000, ubicada en el centro de la ciudad de Loja en las calles Juan de Salinas y Sucre, cuenta con local arrendado y se creó gracias a la inversión de una familia lojana que buscó desde un principio satisfacer las necesidades de la sociedad prestando servicios de distribución de materiales de tapicería manteniéndose y desenvolviéndose hasta el momento en un gran mercado competitivo como es el de Loja.

Con el propósito de ampliar la dotación de materiales a los tapizadores de la ciudad de Loja, en el año de 2000 la empresa Tapicentro da inicio a un proceso de comercialización, el mismo que tuvo como resultado la creación de la empresa en la ciudad, cantón y provincia de Loja.

De la información proporcionada por la empresa Tapicentro, uno de los años más difíciles, fue el año 2000, en el cual se registraron compras mínimas como consecuencia del desconocimiento de la ubicación de la empresa. Para hacer frente a la necesidad de liquidez, de aquella época, la empresa requirió del apoyo financiero bancario, quien fondeó con recursos líquidos, los mismos que fueron cancelados en su totalidad, una vez que se dio a conocer la ubicación de la empresa y se fortaleció nuevamente la imagen institucional destacando que la empresa Tapicentro tenía en stock todos los materiales requeridos por los tapizadores de la ciudad de Loja.

Fue muy duro para la empresa, en vista de que no había la suficiente liquidez y no generaba sus propios recursos, que a tal punto sus propietarios veían la necesidad de cerrarla. A partir del tercer año, la empresa comenzó a tomar sus propios rumbos, obteniendo las primeras utilidades.

En la actualidad, la empresa es una de las mejores a nivel provincial, debido a la confianza de sus clientes y una mejor aplicación de los objetivos institucionales, lo cual se refleja en sus indicadores de rentabilidad y el mejoramiento sustancial de crédito en riesgo.

6.2. SITUACIÓN ACTUAL

6.2.1. MERCADO DE INTERVENCIÓN

La ciudad de Loja se ha mantenido estática en su progreso por largos años, producto de la incomunicación permanente, sus primeros artesanos en tapicería llegaron con el adelanto de los países desarrollados y por lo tanto sus materiales eran importados a través de los medios de transporte, razón por la cual se observa una gran influencia de los materiales importados de conformidad con los materiales fabricados en el exterior. El esquema monetario de dolarización adoptado en nuestro país en el año 2000, ocasionó que se vean reducidas las actividades comerciales que se efectuaban con el vecino país del sur, por cuanto para los habitantes de esa zona se encarecieron los productos en comparación por aquellos producidos internamente. En la actualidad, el comercio principalmente se realiza con la provincia del Azuay, debiendo mencionarse la limitante de que las vías de comunicación hacia esa provincia no se encontraban en óptimas condiciones, la cual dificultaba el transporte de los materiales de tapicería, esto ha sido superado gracias a la acción del gobierno de la revolución ciudadana del Eco. Rafael Correa Delgado.

En lo que respecta a proyectos de infraestructura vial, la provincia de Loja inicia su desarrollo en el año de 2009 con la construcción de las carreteras Loja – Cuenca, Loja – Zamora y Loja – Machala, las cuales en la actualidad se encuentran en gran parte asfaltadas con hormigón rígido lo que ha incrementado el flujo comercial con estas zonas, posteriormente se reconstruye los aeropuertos que mejorará vía aérea con las principales ciudades del Ecuador, con lo cual se tiene una comunicación directa con la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca; permitiendo acortar la distancia entre estos centros comerciales en lo que respecta principalmente a los materiales de tapicería.

En la actualidad las avenidas de entrada y salida de la ciudad, se encuentran asfaltadas dando señales de modernidad; sin embargo, no todos los trayectos de comunicación se encuentran en óptimas condiciones como para facilitar el comercio de la ciudad de Loja.

De acuerdo a las estadísticas, en los últimos años se ha evidenciado un porcentaje considerable de procesos migratorios hacia España, situación que está reflejada no solamente por las condiciones de la provincia en particular, sino que en general este proceso se ha dado en todo el País.

6.2.2. COMPETENCIA

La principal empresa que brinda servicios de intermediación en la comercialización de productos para la tapicería en la ciudad de Loja es TAPICENTRO, sin embargo existen adicionalmente otras empresas que operan en la ciudad como son: Autotapicería Loja y Comercial R&B, las mismas que no están reguladas por la Superintendencia de Compañías; y, algunos negocios de textiles que no se considera una amenaza para la empresa, sin embargo hay que constantemente efectuar un monitoreo para analizar su evolución.

6.2.3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Nombre de la empresa: TAPICENTRO

Tipo de organización: Es una empresa familiar con una estructura de compañía limitada, abierta al público, no regulada por la Superintendencia de Compañías, al momento se encuentra bajo el control del Servicio de Rentas Internas, por tanto para el desarrollo de sus actividades se respalda en los parámetros establecidos en las siguientes leyes:

- Ley de Compañías.
- Reglamento de la Ley de Compañías.

- Código de Trabajo y Seguridad Social.
- Leyes, Reglamentos y Normativa Tributaria determinada por el Servicio de Rentas Internas SRI.
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC.
- Estatuto, Reglamentos y Resoluciones Internas de la empresa.

Fecha de constitución: La empresa TAPICENTRO, fue fundada mediante Acuerdo Ministerial N° 03668 de fecha 27 de noviembre del año 2000, e inscrita en el registro general de empresas con número de orden 589 de 24 de diciembre de 2000.

Representante legal: Señor Juan Carlos Jiménez.

Cargo: Gerente, desde su creación en el año 2000.

Misión: Servir a la comunidad a través de la comercialización de productos y servicios de tapicería, entregados con eficiencia y oportunidad, para desarrollar la cultura empresarial y mejorar la calidad de vida, impulsando el desarrollo económico y productivo artesanal; ayudando a la solución de los requerimientos de los materiales para los tapizadores de la ciudad de Loja.

Visión: Somos una empresa que brindamos materiales y servicios de tapicería con oportunidad y competitividad para los tapizadores de la ciudad de Loja; a través de su personal capacitado, comercialización y tecnología adecuada a los requerimientos del mercado y una administración coherente con el riesgo de negocio, que aporta al desarrollo integral de Loja.

Convenios interinstitucionales: En la actualidad la empresa TAPICENTRO no mantiene relaciones institucionales con empresas de importación directa que le brinden asistencia técnica para llevar adelante procesos de fortalecimiento empresarial.

6.2.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Plan de mercadeo: La empresa impulsa como mecanismo de mercadeo en los tapizadores de la ciudad de Loja, su auspicio en crédito a 30 días, así como también el diseño y difusión de folletos de tapicería de las casas importadoras, sin embargo estos elementos promocionales no han sido estructurados sobre la base de un plan de mercadeo ni sustentados en estudios de mercado para determinar los requerimientos de los clientes y el cambio de patrones de uso de los servicios comerciales, de tal manera que la empresa sea más competitiva.

Presupuesto 2012: La empresa TAPICENTRO cuenta con un presupuesto en el cual se incluyen las proyecciones de todos los rubros a ejecutarse en el año de acuerdo a los parámetros exigidos por los organismos de control.

Descripción del marco normativo interno: La empresa TAPICENTRO para el desarrollo de sus funciones, cuenta con la siguiente base normativa interna:

- Reglamento Interno
- Estatuto Orgánico Funcional

El Área Directiva, constituye el cuerpo de representación y dirección de la empresa y está constituido por los siguientes órganos:

- **Junta General de Socios:** Es la máxima autoridad de la empresa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se toman por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente. La Junta está integrada por 3 personas, los mismos que son elegidos de entre los socios con votación personal, directa y secreta.¹

¹Estatuto Orgánico Funcional de la empresa TAPICENTRO.

GERENTE: Es el representante legal de la empresa y está sujeto a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Reglamento General y del Estatuto. El Gerente es designado por la Junta General de Socios. El Gerente de la empresa TAPICENTRO es el señor Juan Carlos Jiménez, quien lleva prestando sus servicios desde el año 2000, el mismo que fue elegido por los socios. Mantiene una larga experiencia laboral en el campo de la comercialización de materiales de tapicería.

El área administrativa de la empresa está conformada por personal que labora bajo relación de dependencia que comprenden los empleados del área financiera y mercadeo; y, los trabajadores ocasionales tienen el carácter de contratados de acuerdo a las necesidades que se encuentran desarrollando; pero para una mejor comprensión del análisis administrativo, se presenta un cuadro demostrativo, de conformidad con la información proporcionada por la secretaría y contabilidad de la empresa, se puede desprender que el trabajo investigativo realizado fue revisar la información en los archivos correspondientes a los roles de pago, cuya información procesada, se presenta a continuación.

Cuadro N° 1
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

DEPENDENCIA	PROFESIÓN	CONDICIÓN		TOTAL GENERAL
		Perm.	Ocas.	
Administración				
Gerente	Economista	1		1
Secretaria	Egresada	1		1
Finanzas				
Contabilidad	Contador	1		1
Mercadeo				
Vendedor	Egresado AA.EE.	1		1
Bodeguero	Bachiller		1	1
Trabajadores	Primaria		2	2
TOTAL		4	3	7

Fuente: Rol de pagos de la empresa
Elaboración: Los autores

Del personal que se encuentra trabajando en la empresa TAPICENTRO, 4 son permanentes que representan el 57.14% y 3 son contratados esporádicamente y representan el 42.86%.

Para determinar la capacidad técnica que tiene el personal permanente, se aplicó la entrevista y se relaciona con el nivel de estudios que poseen las personas que trabajan en la empresa.

Cuadro N° 2
CAPACIDAD TÉCNICA DEL PERSONAL PERMANENTE

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
Superior completa	1	25%
Superior completa sin título	2	50%
Secundaria Completa con Título	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Archivo de la empresa
Elaboración: Los autores

En lacuadro N° 2 se observa que la capacidad técnica del talento humano (empleados) de la empresa, está en un nivel técnico aceptable, ya que el 50% del personal tiene educación superior sin título, siendo una fortaleza por el nivel educativo de los empleados y técnicos.

Cuadro N° 3
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL OCASIONAL

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
Primaria completa	2	66.67%
Secundaria completa	1	33.33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Archivo de la empresa
Elaboración: Los autores

Según la información del personal ocasional, desde el punto de vista del nivel de instrucción, y tratándose de mano de obra calificada artesanalmente y mano de obra no calificada, como se demuestra en el cuadro N° 3, el 66.67% solamente tiene instrucción primaria completa y el 33.33% tiene instrucción secundaria completa.

Cuadro N° 4
CAPACITACION RECIBIDA DEL PERSONAL

PERSONAL CAPACITADO	anual	nunca
Personal administrativo		x
Personal de apoyo		x
Trabajadores	x	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores

Respecto de la capacitación recibida en la empresa, al personal no le ha sido impartida ya que la mayoría manifiesta que nunca ha recibido capacitación, situación que es una debilidad empresarial y solamente en el sector de trabajadores ha sido capacitado, tal como se demuestra en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 5

TIEMPO DE INGRESO A LA EMPRESA

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO		
RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	2	28.57%
De 1 a 3 años	1	14.29%
De 3 a 4 años	1	14.29%
De 4 a 6 años	2	28.57%
Más de 6 años	1	14.29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores

Se preguntó sobre la estabilidad y experiencia que tiene el personal en la empresa y se observa que la mayoría no tiene estabilidad pues el 28.57% trabaja menos de 1 año y el 14.29% entre 1 y 3 años; esto obedece a que la mayoría del personal es ocasional y por lo tanto se contrata el personal que se requiere. Así mismo, se observa que solo la minoría tiene experiencia, ya que el 28.57% tiene de 4 a 6 años en la empresa y más de 6 años (desde que se creó en el 2000) apenas el 14.29% de los funcionarios llevan realizando las mismas funciones. Solo el 14.29% lleva trabajando en la Institución de 3 a 4 años.

Cuadro N°6**COOPERACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

COOPERACIÓN	SI	NO
Personal administrativo	x	
Personal de apoyo	x	
Trabajadores		x

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores

En la actualidad uno de los factores internos de éxito, es la cooperación para el trabajo en equipo, la cooperación para cumplir con las actividades a nivel interno de la empresa es positiva, ya que la mayoría están predispuestos a la colaboración especialmente los mandos medios y bajos; teniendo como debilidad la toma de conciencia sobre la cooperación para el trabajo en equipo ya que existe mucha independencia entre los profesionales o sea el personal técnico y administrativo.

Cuadro N° 7**RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS**

MATERIALES Y/O EQUIPOS		ESTADO		
DESCRIPCION	Nº	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Computadoras	2	X		
Computador portátil	1	X		
Escritorios	3	X		
Impresoras	2	X		
Telefax	1	X		
Teléfonos	2	X		
Archivadores	2	X		
Copiadora	1	X		
Camioneta MAZDA	1	X		

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores

En el análisis de los recursos disponibles, se toma en cuenta el estado en que se encuentran los recursos materiales y tecnológicos, tomando como calificación cualitativa de muy bueno, bueno y regular; utilizando como medio de información la observación directa de los recursos que se encontraban en las oficinas y en labodega. En forma general podemos indicar que los recursos disponibles se encuentran en su mayoría en muy buen estado, situación que se considera como fortaleza para el desempeño y desarrollo de las actividades de la empresa.

La distribución y adecuación del espacio físico y el ambiente de trabajo, se analiza desde el punto de vista del local en donde funciona la empresa, estableciéndose que se presta los servicios de comercialización de materiales de tapicería, en un local arrendado, el cual consta de 2 ambientes, donde se distribuyen de la siguiente manera: En el primer ambiente se encuentra la administración de la empresa, contabilidad y atención al cliente. En el segundo ambiente: están las instalaciones de la gerencia, y la bodega.

NIVEL DE REMUNERACIONES.- El nivel de remuneraciones, está amparado por los regímenes del Ministerio de Relaciones Laborales; es así que la Secretaria y el Mensajero, están bajo las leyes de remuneraciones, de conformidad con el salario básico unificado y los beneficios de ley. Los técnicos están bajo el sistema de contratación por servicios profesionales: sueldo más impuesto al valor agregado (IVA) e Impuesto a la Renta (IR). Los trabajadores están bajo el sistema de contratación semanal, y aplican la liquidación de

servicios. De manera general las remuneraciones son de acuerdo a la ley y son aceptables para cada uno de los niveles y profesionalismo.

COMUNICACIÓN.- La comunicación interna de la empresa TAPICENTRO es adecuada a decir del Gerente, lo cual permite optimizar los recursos, realizar compras de materiales a tiempo. A nivel externo, con los clientes no es muy adecuada, debido a que no existe un seguimiento constante a fin de satisfacer correctamente las necesidades de los clientes, falta inventariar a los clientes para hacer acuerdo de los pagos respectivos; con proveedores se mantiene una buena comunicación y buenas relaciones, ya que disponen de Internet y dos líneas telefónicas, página web, etc.

6.2.4. ANALISIS FODA

El diagnóstico situacional constituye la etapa en que se identifican y describen una serie de factores, externos e internos que aportan en términos positivos y negativos en el desarrollo del proceso de planificación estratégica. El mismo tiene como finalidad ayudar a los involucrados a inferir y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la empresa TAPICENTRO, así como al interior de la misma, con el fin de desarrollar estrategias que involucren soluciones creativas e innovadoras para los problemas existentes. En esta etapa se identificaron los principales factores externos e internos, que constituyen los elementos

para construir el Plan Estratégico, permitiendo establecer los insumos específicos para desarrollar el Plan Operativo.

6.2.4.1. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

En la organización se conoce como análisis del medio interno, la autoevaluación de la misma con el propósito de tomar medidas desarrollantes en la planificación estratégica. Generalmente este análisis focaliza su atención en fortalezas y debilidades que existen en la empresa TAPICENTRO.

FORTALEZAS.- Son aquellos factores o situaciones internas de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de objetivos, los mismos que fueron identificados en base a la discusión y el razonamiento objetivo y realista.

A continuación se presenta la matriz de fortalezas, que fueron priorizadas mediante la determinación de pesos de las características, esto es: el costo 25, tiempo 20, impacto 40 y colaboración 15, luego se califica siendo: 1 poco, 2 regular, 3 mediano y 4 mucho; para posteriormente la calificación multiplicarla por el peso y sacar el valor de cada característica y obtener el total sumando los valores.

Cuadro Nº 8
MATRIZ DE FORTALEZAS

FORTALEZAS	COSTO 25	TIEMPO 20	IMPAC. 40	COLAB. 15	TOTAL 100
Crecimiento económico sostenido	4 100	4 80	4 160	3 45	385 1º
Créditos a los clientes	4 100	3 60	4 160	2 30	350 3º
Prestigio empresarial	4 100	3 60	4 160	3 45	365 2º
Convenios con proveedores	4 100	2 40	4 160	1 15	315 4º

1 = poco

2 = regular

3 = mediano

4 = mucho

Fuente: investigación directa
Elaboración: Los Autores

Las fortalezas son factores internos, propios de la empresa TAPICENTRO que permiten alcanzar los objetivos de la organización. Entre las fortalezas priorizadas se pueden enunciar las siguientes:

1. **Crecimiento económico sostenido:** El esfuerzo realizado por los directivos en el último período para ubicar a la empresa en una situación de crecimiento ha dado sus frutos y hoy constituye una de sus principales fortalezas.
2. **Prestigio empresarial:** Una de las mayores fortalezas de la empresa TAPICENTRO es su prestigio que se ha consolidado a través del tiempo y que se sustenta en el trabajo del personal que la conforma.

3. **Créditos a clientes:** La ayuda prestada a los clientes a través de este tipo de crédito ha permitido cumplir con el principio de ayuda de una manera exitosa.
4. **Convenios con proveedores:** Los proveedores que mantiene la empresa TAPICENTRO garantizan la entrega oportuna de los materiales a los clientes en cuanto a cantidad y calidad.

DEBILIDADES.- Son los factores internos negativos que limitan las posibilidades para el logro de los objetivos. Las debilidades son aspectos desventajosos referentes al pasado, a otras organizaciones o inherente a la propia empresa, siendo un obstáculo para lograr la misión y visión; perjudicando la coexistencia y restringiendo la superación de la empresa.

Cuadro N° 9

MATRIZ DE DEBILIDADES

DEBILIDADES	COSTO 35	TIEMPO 20	IMPAC. 30	COLAB. 15	TOTAL 100
Personal no capacitado	3 105	2 40	3 90	3 45	285 3°
Infraestructura no propia	2 70	4 80	4 120	2 30	300 1°
Sistema informático deficiente	2 70	1 20	1 30	2 30	150 5°
Organización funcional desactualizada	2 70	2 40	1 30	1 15	155 4°
Ubicación céntrica inadecuada	2 70	3 60	4 120	3 45	295 2°

1 = poco 2 = regular

3 = mediano

4 = mucho

Fuente: investigación directa

Elaboración: Los Autores

Las debilidades son los defectos y flaquezas ya sea de la empresa o de las personas involucradas, y son factores internos que pueden influir negativamente sobre los objetivos. Para el caso de la empresa TAPICENTRO, se priorizan las siguientes:

1. **Infraestructura no propia:** La empresa TAPICENTRO debe establecer como meta para los próximos años contar con un local propio que le permita ofrecer mejor atención a los clientes.
2. **Ubicación céntrica inadecuada:** Es indispensable que exista un acercamiento entre los tapizadores y la empresa, pues esto constituye un problema que puede generar futuros inconvenientes.
3. **Personal no capacitado:** No cuenta con personal idóneo para los procesos y procedimientos, que deben adecuarse a las exigencias del mercado, operativas y normatividad vigentes. No existe una política de capacitación adecuada.
4. **Organización funcional desactualizada:** La estructura empresarial es desactualizada, por lo que se debe mejorar ostensiblemente la organización de la empresa TAPICENTRO mediante la administración de procesos, para optimizar la atención al cliente.

5. **Sistema informático deficiente:** No existe un sistema de información gerencial que permita dar un seguimiento continuo a la gestión y resultados de la empresa TAPICENTRO.

6.2.4.2. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

El análisis del medio externo de la empresa TAPICENTRO, es una evaluación del accionar de la empresa en la sociedad, la misma que identifica el nivel de impacto que los procesos empresariales la identifican; y, están generando, fundamentalmente en el sector demandante de sus servicios; generalmente este análisis se remite a la determinación de oportunidades y amenazas existentes en el mercado meta.

OPORTUNIDADES.- Se identifican aquellos factores que por su naturaleza son no controlables por la empresa, pero que pueden favorecer a la consecución de los objetivos propuestos. A la vez las oportunidades son las condiciones favorables a la empresa generada por el ambiente externo, son temporales y están orientadas a la misión y visión.

Su provecho es mayor si se identifica antes de ser evidente, ya que permitirán que la empresa TAPICENTRO aproveche para ser más

empresa en el mercado comercial de materiales de tapicería; para la priorización se dan pesos a la característica: costo 40, tiempo 15, a impacto 25 y colaboración 20; y luego se califican del 1 al 4 a cada uno de los factores. Las mismas que se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 10
MATRIZ DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	COSTO 40	TIEMP 15	IMPACT. 25	COLAB. 20	TOTAL 100
Competitividad en la comercialización	3 120	2 30	3 75	2 40	265 4°
Incremento detalleres de tapicería.	2 80	3 45	3 75	3 60	260 5°
Cobertura de mercado por no existir competencia	3 120	4 60	3 75	2 40	295 2°
Captar mayor cantidad de proveedores	2 80	3 45	3 75	4 80	280 3°
Existencia de servicios de empresas publicitarias	4 160	4 60	3 75	4 80	375 1°

1 = poco

2 = regular

3 = mediano

4 = mucho

Fuente: investigación directa (encuesta y entrevistas).

Elaboración: Los Autores

Las oportunidades son factores externos para la empresa, que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos y se presentan las siguientes:

1. **Existencia de empresas publicitarias:** Existe una gran demanda de productos y servicios de tapicería que no es atendida, que son una gran oportunidad de crecimiento y participación en el mercado con una buena publicidad.
2. **Cobertura de mercado por no existir competencia:** A pesar de la aparición de nuevos talleres de tapicería, en la ciudad de Loja aún existe posibilidades de crecimiento para la empresa TAPICENTRO.
3. **Captar mayor cantidad de proveedores:** Existe un buen número de proveedores de materiales de tapicería que amplían la gama de materiales en la ciudad de Loja, por lo tanto esto abre una buena oportunidad para que se diversificar los proveedores.
4. **Competitividad en la comercialización:** El mercado señala que en la ciudad de Loja no existen empresas exclusivas para la comercialización de materiales de tapicería, por tanto debe aprovecharse esta oportunidad.
5. **Incremento de talleres de tapicería:** En la actualidad se evidencia que está creciendo la artesanía de tapizadores, lo que permite el

crecimiento de materiales, razón por la cual se debe incrementar su comercialización.

AMENAZAS.- De igual manera que en las oportunidades se identificaron las principales amenazas para el desarrollo de las actividades de la empresa TAPICENTRO. Las amenazas son las condiciones riesgosas generadas por el medio en el mercado meta, establecido para la empresa y son de duración variada, ya que no son controladas por la empresa. Contradice la visión y la misión de la empresa y su perjuicio será menor si se evitan lo más pronto posible; las mismas que se enuncian a continuación en orden de importancia:

Cuadro N° 11

MATRIZ DE AMENAZAS

AMENAZAS	COSTO 25	TIEMPO 20	IMPAC. 40	COLAB. 15	TOTAL 100
Posible presencia de empresas importadoras	4 100	2 40	4 160	2 30	330 1º
Capacidad de compra de los clientes	4 100	4 80	3 120	1 15	315 2º
Inseguridad social	4 100	4 80	2 80	1 15	275 4º
Cambio de leyes en el país	2 50	3 60	4 160	2 30	300 3º

1 = poco

2 = regular

3 = mediano

4 = mucho

Fuente: investigación directa (encuesta y entrevistas).

Elaboración: Los Autores

Las amenazas son factores externos a la empresa, que no se los puede controlar y que por ende pueden impedir o perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para la empresa TAPICENTRO, presenta las siguientes amenazas analizadas:

1. **Posible presencia de empresas importadoras:** La ciudad de Loja es susceptible de cambios en el comercio debido a la existencia de las buenas vías, consecuentemente en estos tiempos se pueden producir la introducción de empresas importadoras, por lo tanto debemos estar atentos a una posible disminución de comercialización con los clientes.
2. **Capacidad de compra de los clientes:** El segmento de mercado de la empresa TAPICENTRO, pertenece a estratos económicos medio y bajo que limita su capacidad de compra.
3. **Cambio de leyes en el país:** La mayor amenaza identificada es la inseguridad que proviene de la inexistencia de nuevas leyes del estado; esto redundando en problemas de gobernabilidad con las consecuentes implicaciones políticas, jurídicas, económicas y sociales.

4. **Inseguridad social:** El flujo de migraciones tanto de ciudadanos peruanos y colombianos podría aumentar la inseguridad, por tanto se deben implementar medidas en contra de la inseguridad especialmente en los negocios.

De acuerdo a los sondeos realizados al personal como también a los clientes que hacen uso de los servicios de comercialización diariamente, han considerado que no existe un eficiente manejo del mercado como también sobre la persuasión al cliente con respecto a su aceptación de sus servicios en el mercado.

Luego de haber hecho un análisis de la documentación existente en dicha empresa y en base a su desempeño diario del personal con respecto a sus actividades desarrolladas y con la información obtenida de los clientes de la empresa TAPICENTRO se determina la estructuración de la matriz FODA y el correspondiente Plan Estratégico, en donde en forma lógica y objetiva se describen los objetivos específicos, estrategias, tácticas, políticas, presupuestos, responsables y las metas esperadas.

Cuadro Nº 12
MATRIZ F O D A

Factores Internos Factores externos	FORTALEZAS Crecimiento económico sostenido Créditos a los clientes Prestigio empresarial. Convenios con proveedores	DEBILIDADES Infraestructura no propia Ubicación céntrica inadecuada Personal no capacitado Organización funcional desactualizada Sistema informático deficiente
OPORTUNIDADES Existencia de servicios de empresas publicitarias Cobertura de mercado por no existir competencia Captar mayor cantidad de proveedores Competitividad en la comercialización. Incremento de talleres de tapicería	ESTRATEGIAS FO: Potencialmente la estrategia más exitosa, aprovecha las fortalezas y las oportunidades. <ul style="list-style-type: none"> • Expandir el mercado, aprovechando el crecimiento económico sostenido. • Realizar cobertura de mercado aumentando la cartera de clientes. 	ESTRATEGIAS DO: Estrategia de desarrollo para superar debilidades y aprovechar oportunidades. <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar la línea de productos con la selección de proveedores. • Capacitación de personal efectivizando la participación de la empresa.
AMENAZAS Posible presencia de empresas importadoras Capacidad de compra de los clientes. Cambio de leyes en el país Inseguridad social	ESTRATEGIA FA: Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas. <ul style="list-style-type: none"> • Atención directa a clientes. • Incrementar el sistema promocional para los clientes vitales 	ESTRATEGIA DA: Atrincheramiento , liquidación o participación. <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento delacomercialización • Aplicación de un buen sistema de Benchmarking.

FUENTE: Matrices de los factores
ELABORACIÓN: Los autores

7. DISCUSIÓN

7.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

En la actualidad, todas las empresas deben ser inteligentes, por tanto, deben reformularse filosóficamente, con alternativas tecnológicas y sobre todo con un cambio de paradigmas de innovación y estableciendo un sistema de planificación estratégica que permita la productividad y competitividad.

7.1.1. MISION

Somos una empresa que brinda la comercialización de materiales de tapicería nacionales y extranjeros con precios competitivos y una atención de calidad para clientes que contribuyen al desarrollo socioeconómico lojano y al bienestar humano.

7.1.2. VISION

La empresa TAPICENTRO, en el próximo quinquenio estará posicionada en el mercado de la ciudad de Loja como una empresa líder, eficiente, con talento humano altamente calificado y motivado, tecnología e

infraestructura adecuada, lo que le permitirá desarrollar la comercialización de materiales de tapicería siguiendo la preferencia de sus clientes y la satisfacción financiera de sus inversionistas.

7.1.3. VALORES

La identificación y definición de los valores de la empresa TAPICENTRO, es importante, pues son estos los que soportan la ejecución e interiorización de la misión por parte de los miembros de la empresa comercializadora de productos de tapicería. A continuación se presentan los valores individuales:

HONESTIDAD, se demostrará en el desarrollo de las operaciones comerciales de materiales de tapicería honestidad, garantizando los derechos y beneficios de los clientes internos y externos.

TRANSPARENCIA, en la gestión y acciones para reafirmar la confianza de los clientes internos y externos, por tanto los directivos, presentarán sus informes permanentemente.

LEALTAD, a las necesidades de los socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

EQUIDAD, en el trato justo a los clientes, socios, empleados, funcionarios y directivos.

SOLIDARIDAD, que permita fortalecer la fraternidad, contribuyendo al desarrollo socioeconómico en la empresa.

RESPONSABILIDAD, en el manejo de los recursos de los socios y clientes, identificándonos y aportando a la consecución de los objetivos empresariales.

Los valores corporativos son para entender, creer, practicar y promover dentro y fuera de la empresa valores éticos y morales. Los valores corporativos constituyen un conjunto de principios y creencias claves acerca de la organización, con frecuencia no expresados, que comparten todos los colaboradores, ayudando a trabajar y a asociarse. Estos inspiran la vida organizacional y ayudan en el vivir diario de la organización haciendo que se perciba la cultura corporativa de la empresa

TAPICENTRO:

ENFOQUE Y COMPROMISO CON EL SERVICIO AL CLIENTE.-

Mantener una constante predisposición a satisfacer las necesidades del cliente interno y fundamentalmente el cliente externo.

EXCELENCIA EN EL TRABAJO.- Buscamos la perfección en la ejecución de las tareas, antes y mejor que los demás. Manteniendo la teoría de lo obvio: imitar, igualar y superar.

HONESTIDAD, TRANSPARENCIA, FIRMEZA Y LEALTAD.-Ser un equipo humano con profundos valores morales y éticos personales, que caracterizan todos los actos del personal y directivos responsables.

CRECIMIENTO A TRAVÉS DEL CAMBIO.-Practicando el mejoramiento continuo, a través del cuestionamiento de los procesos, productos y servicios; con el fin de adaptarlos a los frecuentes cambios del entorno. El cambio es bueno con pensamiento revolucionario.

CREACIÓN DE VALOR AL SOCIO.-Actuar y tomar decisiones con el fin de incrementar el valor de la empresa TAPICENTRO.

TRABAJO EN EQUIPO Y RESPETO MUTUO.- Formar y ser parte de un equipo ágil de colaboradores, altamente integrado que respeta los derechos de aquellos con quienes interactúa.

7.1.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Crear y vender mercaderías para los tapizadores con base a las necesidades de sus clientes.
- Establecer estrategias de mercadeo para difundir las nuevas propuestas en modelos y colores para incrementar nuevos clientes.
- Potenciar el talento humano de la empresa para atraer nuevos clientes, desarrollando sistemas de comercialización.
- Incrementar la competitividad empresarial, a fin de ampliar la presencia de la empresa en el mercado local, y contrarrestar la competencia formal e informal.
- Innovar productos y servicios que se ofertan de manera diferenciada en calidad, costo y asesoría personalizada.
- Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal, así como negociaciones con proveedores.
- Desarrollar el Plan de Marketing empresarial.

7.1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Mejorar la Infraestructura

- Plan de implementación de compra de un local propio para el mes de diciembre del 2013.
- Plan de mantenimiento de equipos de oficina y software, para el mes de Julio del 2013.
- Plan de actualización de programas de facturación, en el mes de Marzo del 2013.

Desarrollar un sistema de capacitación del talento humano

- Seminarios de capacitación adecuados para el entorno en el que nos desenvolvemos.
- Cursos intensivos de inglés para un mejor servicio, en lo que respecta a personas extranjeras.

Crear estrategias de atención al cliente para un mejor servicio.

- La implementación de una nueva línea telefónica para servicio al cliente puedan llamar a preguntar sobre stock de productos para el año 2013.

- Descuentos especiales en días importantes para la empresa como su aniversario.

Políticas de TAPICENTRO

- Asistencia puntual del personal a sus labores con el uniforme adecuado
- Descuentos especiales a clientes que visiten con frecuencia nuestra empresa
- Aplicación de descuentos en compras superiores a 60 dólares

7.1.6. ESCENARIO FUTURO

La empresa TAPICENTRO tiene como visión ser una de las mejores empresas distribuidoras de productos de tapicería brindando el más completo servicio a la ciudad de Loja para la satisfacción de clientes dedicados a la tapicería, esta visión está en la posibilidad de ser alcanzada por la empresa. Con la ayuda del análisis FODA y la utilización de las matrices para el análisis del medio interno y externo se logró realizar el análisis situacional de esta empresa en la cual se muestra la realidad actual de la misma.

Actualmente esta empresa si bien es cierto dispone de buenas fortalezas estas no tienen un nivel de participación e importancia en la empresa, de esta manera deben ser potencializadas y afianzadas; por otro lado las debilidades existentes no están permitiendo el crecimiento de esta y se está perdiendo la demanda. Según el análisis situacional en el medio externo la empresa tiene muchas oportunidades pero que lamentablemente no están siendo aprovechadas por la falta de conocimiento, así mismo no se está haciendo nada para contrarrestar y enfrentar las amenazas que se le han presentado. Ante todo esto a la empresa TAPICENTRO, puede no interesarle y seguir como está, lo que desembocaría posiblemente en la quiebra de la misma, debido a que al no tomar las correcciones necesarias no podrá crecer; pero si se decide cambiar, si tendrá un futuro posible ya que tiene los medios para poderlo hacer.

La presente investigación sostiene que hay muchas correcciones y soluciones que se deben tomarse entre las cuales podremos nombrar las siguientes: contratar los servicios de un administrador profesional o en su defecto un asesor, brindar más y mejores servicios, aprovechar el espacio físico existente, posicionarse en el mercado, hacer mayor publicidad, buscar convenios con empresas, todo esto ayudará al crecimiento de esta empresa y por ende a un mejor futuro.

7.1.7. PLAN QUINQUENAL

El momento estratégico es el de mayor importancia en el transcurso de la planeación estratégica porque es aquí en donde determinamos alternativas o lineamientos de cambio, de acuerdo a las debilidades y amenazas encontradas en la organización, así como las oportunidades y fortalezas que requieran un proceso de mejoramiento para garantizar un desarrollo y crecimiento sostenido de la empresa, asegurando su competitividad.

Cuadro N° 13

PLAN QUINQUENAL DE LA EMPRESA TAPICENTRO

OBJETIVOS	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
1. Brindar nuevos servicios para el cliente	a). Financiar la implantación de estos servicios. b). Aprovechar el espacio físico existente	a). Buena atención al cliente b). Mayor demanda de servicios
2. Establecer una adecuada organización administrativa	a). Tener los servicios de un administrador capacitado o un asesor	a). Capacitación de empleados b). Aprovechar los recursos de la empresa
3. Incrementar publicidad	a). Distribución de trípticos b). Crear propaganda	a). Se hace conocer la empresa b). Aceptación de la empresa
4. Crear políticas de Mercado	a). Ganar más mercado b). Posicionamiento en los clientes y Mercado Real	a). Aumento de demanda b). Brindar mejores servicios que la competencia
5. Debatir políticas empresariales	a). Buscar convenios	a). Cumplimiento de objetivos b). Mayor ingreso de ganancias
6. Seguridad dentro de la empresa	a). Implantación de guardias privados b). Vigilancia computarizada (cámaras y sensores)	a). Mayor seguridad b). Tranquilidad de clientes

Fuente y elaboración: Los Autores.

7.1.8. PLAN OPERATIVO ANUAL

En este momento táctico en donde se plantea el plan operativo anual para el primer año la investigación se basa en establecer los lineamientos para el cumplimiento de los programas, proyectos y/o actividades alternativas, basándose en matrices, además se determinan los mecanismos de evaluación y control.

Cuadro N° 14

PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA EMPRESA TAPICENTRO

N°	PROYECTOS, SUB-PROYECTOS, PROGRAMAS Y/O ACTIVIDADES	PLAZO			RESPONSABLES
		Corto	Mediano	Largo	
1	Establecer una adecuada organización administrativa para el aprovechamiento de los recursos de la empresa	X			Dueños de la empresa
2	Capacitar al personal para dar un mejor servicio		X		Capacitadores
3	Brindar nuevos servicios para la satisfacción de los clientes	X			Administrador
4	Plantear nuevas políticas de mercado para enfrentar la competencia.	X			Gerente
5	Incrementar la publicidad para la mayor difusión de los servicios de materiales de tapicería	X			Publicista
7	Mejorar la imagen y prestigio mediante el mejoramiento continuo de la empresa.			X	Gerente

8	Incrementar la vigilancia para garantizar la seguridad de los clientes.	X			Compañías de seguridad
9	Adquirir nueva tecnología para mejorar todos los servicios.			X	Gerente
10	Aplicar los planes de crédito.	X			Contador
11	Revisar y proponer cambios de la política empresarial.			X	Asociación de artesanos

Fuente y elaboración: Los Autores

Cuadro N° 15

PROYECTO: CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE TAPICENTRO

DESCRIPCIÓN NARRATIVA	INDICADORES VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS COMPROMISOS
<p>Objetivo General: Capacitar al personal de TAPICENTRO para que permita una mejor atención a los clientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor atención al cliente 2. Personal capacitado 3. Servicios de excelencia y calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación de buena atención al cliente 2. Informe 3. Entrevistas a clientes 4. Incrementos de la demanda1. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes salen satisfechos por servicios brindados 2. Buena imagen y prestigio de la empresa 3. El Gerente (propietario) está comprometido a brindar un servicio de óptima calidad para sus clientes que los visitan
<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un plan de capacitación que tendrá como meta el buen servicio al cliente e irá dirigido al personal de TAPICENTRO ▪ Que el personal de TAPICENTRO brinde con mayor excelencia lo servicios que ofrece el almacén. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor rendimiento de personal 2. Plan de capacitación 3. Curso de Relaciones Humanas con una duración de 15 días, dirigido a los empleados. 4. Seminario de servicios y buena atención al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe sobre actividades del personal 2. Diplomas o informes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado para brindar excelentes servicios 2. Personal con ganas de superarse en la empresa 3. Personal capaz de realizar sus labores que les han sido a ellos encomendadas

<p>Resultados esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor desempeño del personal de TAPICENTRO ▪ Eficiencia y eficacia en la prestación de servicios ▪ Personal 100% capacitado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puesta en marcha de cursos de capacitación 2. Mayor eficiencia para satisfacción de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diplomas, registros de asistencia 2. Entrevistas a clientes 3. Convenios con el SECAP, UNL y demás instituciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenemos personal adecuado para brindar los servicios (UNL, SECAP) 2. Se entregará certificado de los cursos de capacitación siempre y cuando tenga un 90% de asistencia por parte del empleado 												
<p>Actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La elaboración de una propuesta ▪ Plan de cursos de capacitación ▪ Buscar o tener la aprobación para realizar estos planes en la empresa TAPICENTRO ▪ Puesta en marcha de los cursos de capacitación. 	<p>CONCEPTO:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Suministros y materiales</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">100</td> </tr> <tr> <td>Folletos y documentos</td> <td style="text-align: right;">50</td> </tr> <tr> <td>Gastos de capacitación</td> <td style="text-align: right;">15</td> </tr> <tr> <td>Equipos de oficina</td> <td style="text-align: right;">250</td> </tr> <tr> <td>Propaganda y publicidad</td> <td style="text-align: right;">250</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: right;">665</td> </tr> </table>	Suministros y materiales	100	Folletos y documentos	50	Gastos de capacitación	15	Equipos de oficina	250	Propaganda y publicidad	250	TOTAL	665	<p>Financiamiento</p> <p>Los dueños de la empresa financiarán esta inversión y conocemos que tienen los medios suficientes para hacerlo</p> <p>Control: Mediante facturas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tendrá personal capacitado 2. La empresa apoya la aplicación de este plan de capacitación 3. Se dictan exitosamente los cursos de capacitación
Suministros y materiales	100														
Folletos y documentos	50														
Gastos de capacitación	15														
Equipos de oficina	250														
Propaganda y publicidad	250														
TOTAL	665														
			<p>ANTECEDENTES:</p> <p>Mala atención al cliente</p> <p>Falta de capacitación</p> <p>Personal no idóneo para el puesto.</p>												

7.1.8.1. PROYECTO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

1. **Antecedentes:** Mediante El estudio del medio interno y externo de la empresa estudiada encontramos algunos antecedentes que nos permitieron identificar la necesidad de proponer un plan de Capacitación el cual lo elaboraremos personalmente. Los antecedentes encontrados son concretamente del medio interno, entre éstos tenemos: la mala atención al cliente esto se lo detectó mediante la observación, esto afecta sobremanera a la imagen del almacén ya que el cliente lo que quiere es que se lo atienda bien, ya que él tiene libertad para escoger; por otro lado esto es provocado por la falta de capacitación al personal de esta empresa, sumando a esto el que personal no idóneo preste sus servicios aquí, esto influye y afecta a que el cliente no quede satisfecho con la prestación de los servicios requeridos por éste, esto se da porque el personal no va a ser suficiente y eficaz cuando esté cumpliendo con sus trabajo debido a que no ha sido capacitado y además no se lo ha ubicado en un lugar donde responda las expectativas de trabajo. Todos estos antecedentes mencionados nos lleva obligadamente a proponer un Plan de Capacitación para aplicarlo al personal de TAPICENTRO.

2. Establecimiento de los objetivos:

Objetivo General: Capacitar al personal de "TAPICENTRO" para que permita una mejor atención a los clientes.

Objetivos Específicos:

- Crear un plan de capacitación que tendrá como meta el buen servicio al cliente e irá dirigido al personal de TAPICENTRO
- Que el personal de TAPICENTRO brinde con mayor excelencia los servicios que ofrece el almacén.

3. Resultados esperados

- Mejor desempeño del personal de TAPICENTRO
- Eficiencia y eficacia en la prestación de servicios
- Personal capacitado

4. Actividades a realizar

Entre las actividades que los investigadores proponen realizar son las siguientes:

- La elaboración de una propuesta
- Plan de cursos de capacitación

- Buscar o tener la aprobación para realizar estos planes en la empresa TAPICENTRO.
- Puesta en marcha de los cursos de capacitación.

5. Indicaciones de logro

Aplicando este plan de capacitación lograremos lo siguiente:

- Que el personal de TAPICENTRO tenga mayor conocimiento sobre como prestar servicios en la comercialización y distribución de productos de tapicería con calidad y por ende un mejor desempeño
- Prestaciones de servicios de calidad y al alcance de todo tipo de cliente
- El personal de TAPICENTRO atienda mejor y excelentemente al cliente logrando la satisfacción de este.
- Los clientes satisfechos por la atención nos van a recomendar

6. Presupuesto y Financiamiento

Detalle	Costo (\$)
Suministros y materiales	50
Folletos y documentos	80
Gastos de capacitación	300
Propaganda y publicidad	20
Total	450

Este presupuesto va hacer financiado por los dueños de la empresa

7. Informes o instrumentos de verificación

- Informes por parte del capacitador
- Entrevistas con el personal para verificar el progreso de los cursos
- Diplomas al personal que aprueba satisfactoriamente los cursos
- Registros de asistencia
- Convenios con SECAP y UNL para facilitación de locales y capacitadores

8. Compromisos Importantes

- La empresa TAPICENTRO se compromete a dar diplomas solo con el 100% de la asistencia
- Los aspirantes al curso de capacitación se comprometerán a ser puntuales
- El capacitador se comprometerá a dar cursos con excelencia y a garantizar los mismos
- Los dueños de TAPICENTRO se comprometen a dar todas las facilidades necesarias para el cumplimiento de los cursos propuestos.

9. Mecanismos de evaluación y Control

- Informes de la capacitación
- Registros de asistencia
- Diplomas y certificados que acrediten el 98% de asistencia.

10. Explicación:

1. Dependiendo de la extensión del curso, el instructor debe dar un informe del desempeño de cada asistente evaluando puntualidad, interés y atención a los cursos.
2. También el dueño o gerente entrevistará a los empleados para evaluar la actuación del desempeño del capacitador.

10. Lineamientos para el desarrollo de la propuesta

11.1. Ejemplo de una estructura de cómo se va a elaborar el proyecto presentado.

El grupo de investigación ha planteado los siguientes lineamientos a seguir para la ejecución de un plan de capacitación.

1. **Motivación.-** Se debe motivar primeramente al personal de que es necesario que se capaciten para crecer como personas y como empleados, hacerles conocer que con la capacitación ellos podrán contribuir a la prestación de servicios con calidad y excelencia y así el crecimiento de la empresa; esto se lo hará por medio de reuniones con el gerente, el cual se encargará de la motivación.
2. **Información.-** Se informará a los empleados del curso o cursos de capacitación a darse, el tiempo de duración, fecha, quien lo va a dar y beneficios que van a obtener.
3. **Contratación del Instructor.-** Se buscará un instructor adecuado y sobre todo idóneo para dar el curso o cursos a darse.
4. **Contratación del local.-**Dependiendo del dueño, se contratara el salón de conferencias de la Cámara de Comercio.
5. **Elaboración de un Plan de Capacitación:**

N°	Seminario o Curso	Instructor	Local	Asistentes	Hrs.	Horario	Fecha	
							Inicio	Término
1	Relaciones Humanas	Lic. Daniel Betancourt	Salón Cámara de comercio	7	14	17h00 a 21h00	11-08-03	14-08-03
2	Calidad en atención al cliente	Ing. Lucía Valverde	Salón Cámara de comercio	7	14	17h00 a 21h00	25-08-03	28-08-03
3	Como dar servicios con excelencia	Ing. José Ludeña	Salón Cámara de Comercio	8	14	17h00 a 21h00	9-09-03	13-09-03

Nota: Se dará un receso de media hora cada día de 19h00 a 19h30.

b. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE PROYECTOS PROGRAMAS Y/O ACTIVIDADES

En este momento se retoma los proyectos del momento estratégico y se los evalúa de acuerdo a niveles de importancia, aquí concretamos la propuesta de cambio y transformación, además se establecen responsables, tiempos y presupuesto necesario, además lineamientos para su sostenibilidad.

PROGRAMAS, PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES FRENTE A LAS AMENAZAS Y DEBILIDADES

N	Proyectos, subproyectos programas y actividades	Existencia de asesoría relacionada	Necesidad primaria de involucrados	Interés por partes de involucrados	Nivel de importancia para la empresa	Requerimiento de tiempo necesario	Facilidad de información (conocimiento)	Obtención de resultados inmediatos	Impacto socioeconómico	Sostenibilidad, durabilidad, constancia	Participación tecnológica	Total
1	Brindar nuevos servicios para la satisfacción de clientes	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	42
2	Establecer una adecuada organización administrativa para aprovechar todos los recursos	5	5	3	5	4	5	2	4	5	0	38
3	Plantear nuevas políticas de mercado para enfrentar la competencia	4	4	2	3	4	5	5	4	4	3	38
4	Revisar y proponer cambios en las políticas	4	2	2	1	2	4	5	3	3	0	26
5	Incrementar publicidad para mayor difusión de promociones ofrecidas	5	4	3	4	3	5	3	4	5	2	38
6	Incrementar la vigilancia para garantizar la seguridad de la empresa	5	2	2	4	5	5	4	3	4	4	38

FRENTE A LAS FORTALEZAS

N	Proyectos, su proyectos, programas y actividades	Existencia de asesoría relacionada	Necesidad primaria de involucrados	Interés por partes de involucrados	Nivel de importancia para la empresa	Requerimiento de tiempo necesario	Facilidad de información (conocimientos)	Obtención de resultados inmediatos	Impacto socioeconómico	Sostenibilidad, durabilidad, constancia	Participación tecnológica	Total
1	Capacitar para dar un mejor servicio a los clientes por medio de un plan de capacitac.	5	5	3	5	5	5	3	4	5	0	40
2	Ampliar los planes de crédito	3	2	3	5	3	5	5	3	4	0	33
3	Mejorar la imagen y prestigio mediante el mejoramiento de la empresa	4	5	3	4	4	4	2	5	4	2	35

FRENTA A LAS OPORTUNIDADES

N	Proyectos, subproyectos, programas y actividades	Existencia de asesoría relacionada	Necesidad primaria de involucrados	Interés por partes de involucrados	Nivel de importancia para la empresa	Requerimiento de tiempo necesario	Facilidad de información (conocimientos)	Obtención de resultados inmediatos	Impacto socioeconómico	Sostenibilidad, durabilidad, constancia	Participación tecnológica	Total
1	Incrementar promociones y descuentos mediante convenios con los artesanos	5	4	3	5	3	5	2	5	4	0	36
2	Adquirir nueva tecnología para mejorar los servicios	3	2	1	5	4	3	4	5	4	5	36

7.1.8.2. PROYECTO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda empresa que ofrece bienes o servicios debe pensar en ser competitiva en el mercado donde se encuentra y puede ser competitiva si realiza el control de calidad en todos los niveles de la empresa y esto implica un proceso de mejoramiento continuo, que nos permita mejorar y hace más eficientes y eficaces los proceso de la empresa, buscando también la innovación de éstos.

El mejoramiento continuo nos sirve además para mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, así como a mejorar y corregir proceso ineficientes que obstruyen el crecimiento de la empresa y además no la deja ser competitiva

Por todo esto nuestro grupo de investigación ha creído conveniente realizar un procesos de mejoramiento continuo, en los servicios que presta TAPICENTRO ya que se ha observado fallas en los mismos que no permiten alcanzar niveles de calidad adecuados y por tanto obtener mayor rentabilidad.

A continuación se expresa los pasos del Mejoramiento Continuo aplicados a la empresa TAPICENTRO

PRIMER PASO: Selección de los Problemas.- Aquí se identifica los problemas, es decir proceso o sistemas que requieren mejoramiento continuo.

- Falta de capacitación del personal

SEGUNDO PASO: Cuantificación y Subdivisión del Problema.- El problema escogido y de importancia para la empresa es sobre la ineficiencia que se ha observado al brindar el servicio de comercialización de los materiales de tapicería a los artesanos de la ciudad de Loja.

Para toda empresa el cliente debe ser primero, por él se debe mejorar en todo y la atención a él debe ser excelente. Por tanto el cliente debe ser el “Rey” y prestarle todas las atenciones con excelencia y en esta empresa el servicio de comercialización de materiales de tapicería debe ser excelente y para eso se debe hacer mejoramiento continuo en este proceso. En cuanto al servicio que viene prestando TAPICENTRO, encontramos que:

- La falta de capacitación de los empleados se debe a la falta de interés que existe por parte del Gerente, en elaborar y buscar la forma de dar cursos de capacitación para elevar el nivel de eficiencia de los empleados al brindar estos servicios.

TERCER PASO: Análisis de causas, raíces específicas.- En este paso se presenta un proceso de recorrido utilizado para prestar el servicio de venta de productos de tapicería, que nos permite visualizar fácilmente cuales son los problemas que se dan en dicho proceso y cuales podrán ser las posibles soluciones o cambios para darse el mejoramiento.

Análisis del Diagrama Actual: El actual proceso sobre la venta de productos analizado por este diagrama nos muestra los 6 pasos que se dan para que se cumpla este proceso, en este proceso se utiliza algunas acciones como: operaciones, transporte, demora e inspección. Además se cree que se deben hacer algunos cambios que se los plantean en el proceso propuesto.

CUARTO PASO: Definición y Programación de soluciones.- Combinación del primer y segundo paso, aquí se puede recibir al cliente e informar al mismo tiempo; en el paso quinto se debe mejorar en el traslado de los materiales con la implantación de un carrito; el paso sexto

lo combinaremos con el paso quinto, así se trasladará el material y juntamente se entregará la mercadería; por último el paso séptimo se eliminará porque los materiales se deben inspeccionar que esté en buenas condiciones, antes de que cualquier cliente llegue.

QUINTO PASO: Implantación de Soluciones.- El presente proceso de mejoramiento continuo se realizó por parte de los autores de la presente investigación, con el propósito de contribuir con ideas para el mejoramiento de los procesos que están mal, permitiendo que la empresa sea competitiva.

SEXTO PASO: Acciones de Garantía.- A continuación presentamos algunos puntos que se debe tomar en cuenta para que se cumpla este proceso mejorado:

- Que se ejerza un estricto control en el cambio de los pasos del proceso actual
- Que el Gerente evalúe semanalmente los avances que se den
- Que se haga compromisos entre Gerente y empleados para cambiar y hacer más competitiva la empresa.

7.1.9. GESTIÓN POR PROCESOS

7.1.9.1.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la actualidad la empresa TAPICENTRO, basa su estrategia en: **captación de clientese innovación enel marketing de tapicería**. Para poder cumplir con esta estrategia se plantea una estructura de administración estratégica, que permita establecer la gestión por procesos con su actividad principal y las actividades de apoyo; así como, sus fases que establezcan la cadena de valor para el desarrollo del cambio en la empresa para impulsar el comercio de materiales de tapicería en la ciudad de Loja; por tanto, se propone la siguiente cadena de valor:

Gráfico N° 1

CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA TAPICENTRO

ACTIVIDADES DE APOYO

Buscar nuevas fuentes de financiamiento				
Innovación tecnológica				
Capacitación de recursos humanos				
Mejora de la infraestructura				
Selección proveedores de tapicería	Determinar el mercadeo de productos de tapicería	Instrumental a entrega materiales de tapicería	Promoción, publicidad y mercadeo	Asesoría y seguimiento de ventas

ACTIVIDADES PRIMARIAS

ACTIVIDADES PRIMARIAS.- Las actividades primarias de la cadena de valor propuesta para la empresa TAPICENTRO, tiene que ver con las principales

actividades que se necesitan realizar para la comercialización de productos de materiales para la tapicería en la ciudad de Loja.

Selección de proveedores de tapicería.- Para iniciar el ciclo, para tener disponibles los recursos tiene que buscar fuentes de financiamiento, en el caso de la empresa se financian con aportes de sus socios y del crédito de los proveedores en la compra de los materiales de tapicería, seleccionando los proveedores.

Determinación del mercadeo de productos de tapicería.- Luego de la selección de proveedores se tiene que determinar que prospectivas de materiales de tapicería se implementan ejemplo: popular, de lujo, etc.

Instrumentación de la entrega de materiales de tapicería.- En esta parte se determina las formas de entrega de los materiales de tapicería de acuerdo al segmento de mercado al que va dirigido el producto y las políticas de comercialización.

Promoción, publicidad y mercadeo.- Se plantea una publicidad sostenida con la finalidad de que los clientes potenciales se enteren de los programas de venta, que se están ofertando con la utilización de los medios de comunicación existentes en la ciudad de Loja.

Asesoría y seguimiento de ventas.- La política actual con su nueva orientación es ofrecer un asesoramiento al cliente, una vez entregada la mercadería se le otorga servicios de postventa, tales como asesoría en uso de productos para el aseo y limpieza, entre otros; lo que proporciona un valor agregado ala comercialización de nuestros productos.

ACTIVIDADES DE APOYO.- Las actividades de apoyo contribuyen a fortalecer las actividades primarias para mejorarlas.

Buscar nuevas fuentes de financiamiento.- Si los directivos consiguen mas fuentes de financiamiento, esto le va a permitir por incrementar las perspectivas de comercialización de los materiales de tapicería, lo que hace más competitiva ala empresa, a través de líneas de créditos preferenciales en la compra y venta de materiales de tapicería.

Innovación tecnológica.- La innovación tecnológica va a contribuir un mejor control dela comercialización de materiales de tapicería; considerando que el software y hardware siempre están velozmente evolucionando con nuevas generaciones en diseños; además mejora los procesos, lo que hace más competitiva a la empresa.

Capacitación de recursos humanos.- En cualquiera de las fases tanto de apoyo como primarias, se debe contar con personal capacitado contribuyendo a mejorar; por tanto, siempre los recursos humanos serán importantes en cualquier tipo de empresa.

Mejora de la infraestructura.- En el caso particular de la empresa TAPICENTRO, en la ciudad de Loja será la empresa con más comercialización de materiales de tapicería, pero tiene que mejorar su infraestructura para poder ofrecer una mejor calidad de servicio.

7.1.9.2. APLICACIÓN DE METODOLOGIA BSC

El Balanced Score Card (BSC) o cuadro de mando integral, que en el caso propuesto, es una herramienta de gestión que nos permite visualizar un conjunto de indicadores financieros y no financieros, con perspectivas que permitirán traducir las estrategias para consolidar una gestión administrativa y financiera proactiva, eficiente, para satisfacción del propietario de la empresa TAPICENTRO. El involucramiento del talento humano en la empresa aplicando el planeamiento estratégico y el BSC permitirá que funcionarios, empleados y directivos sepan cuál es la visión organizacional de la institución y en el entorno de los diferentes escenarios del sistema de comercialización de materiales de tapicería. La comercialización de tapices a través de los artesanos de la ciudad de Loja, dará lugar a que la empresa TAPICENTRO, sea más competitiva, productiva y rentable en los objetivos y metas que persigue. La modernización de la plataforma tecnológica permitirá simplificar procesos, ahorrar recursos y consecuentemente ofrecer una atención más

personalizada, eficiente y de calidad. Para su aplicación del cuadro de mando integral a la empresa TAPICENTRO, es necesario establecer las estrategias seleccionadas en la perspectiva del cuadro de mando integral, siendo necesario establecer en función de las condiciones de los compradores de los materiales de tapicería y de las innovaciones requeridas del propietario de la empresa.

Cuadro Nº 16
ESTRATEGIAS EN PERSPECTIVAS BSC

PERSPECTIVAS Y ESTRATÉGIAS	UBICACIÓN				
	PE	PF	PCL	PP	PAC
Gestión del Talento Humano					X
Mejorar los niveles de competitividad en precios, y productividad en la comercialización de los materiales de tapicería		X			
Estructura orgánica, acorde con el desarrollo y aplicación de la gestión por procesos					X
Satisfacción del cliente con servicio decalidad, atención eficiente y cliente satisfecho			X		
Captación de recursos e innovación en el marketing de tapicería	X				
Establecer programas de publicidad en medios de comunicación colectiva				X	
Ejecutar la plataforma tecnológica para mantener unainformatización empresarial				X	
Aplicación de mejoramiento continuo con el cambio de paradigmas del talento humano					X
Proponer la reingeniería de la empresa TAPICENTRO					X

PE = perspectiva estratégica, PF = perspectiva financiera, PCL = perspectiva del cliente, PP = perspectiva proceso, PAC = perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Fuente: Estrategias para el plan estratégico
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 2
MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Cuadro N° 16
Elaboración: Los autores

7.1.9.3. MAPA ESTRATÉGICO

El Análisis y descripción del mapa estratégico propuesto para la empresa TAPICENTRO, relaciona las causas - efecto y los resultados generados durante los procesos del planeamiento estratégico implementado en la organización, lo

que permitirá visualizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno del ambiente interno y externo; igualmente la misión que es la razón de ser de la empresa “comercialización de materiales de tapicería nacionales y extranjeros con precios competitivos y una atención de calidad que contribuyen al desarrollo socioeconómico lojano y al bienestar humano”.

Los objetivos y metas planteadas dan una visión organizacional cuya herramienta mide el desempeño corporativo y constituye el medio más efectivo para enlazar la planificación y la estrategia a cuatro medidas de desempeño a través de las perspectivas: logro de la estrategia, resultados financieros, satisfacción del cliente, operación interna de procesos, aprendizaje y crecimiento con creatividad, innovación, desarrollo y satisfacción de los empleados.

La **estructura orgánica** de la empresa TAPICENTRO, presupone recursos y **talento humano** calificado, capacitado con perfiles profesionales eficientes, generando una gestión de comercialización de materiales para tapicería, con publicidad y promoción, obteniendo satisfacción del cliente externo, con: servicio de calidad, atención oportuna con precios competitivos, productividad en la comercialización, captando recursos financieros e innovando en el marketing de tapicería. Para lograr la estrategia se desarrollará el plan a largo plazo, mismo que se llevará a cabo con el planteamiento de planes operativos anuales, siendo necesario el planteamiento del primer año y para los años posteriores de conformidad con el cumplimiento del POA se realice los planes de mejoramiento continuo adicionales a la planificación operativa anual de los siguientes años.

Cuadro Nº 17

PLAN A LARGO PLAZO CON OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Competitividad y productividad en la comercialización	Participación en el mercado de la comercialización de materiales de tapicería	30% del sector artesanal de tapicería será atendido con satisfacción, calidad y eficiencia	Promoción en la comercialización de materiales de tapicería en la ciudad de Loja
		Tramitación de créditos en la comercialización	30% de incremento en ventas	Descuentos en pagos anticipados
CLIENTE	Plan de capacitación	Personal Administrativo capacitado	100% de empleados de la empresa	Cursos acorde a la necesidad técnica
		Compradores de materiales de tapicería satisfechos	80% de clientes satisfechos	Talleres de atención y servicio al cliente (postventa)
PROCESOS	Modernización de la plataforma tecnológica	Incremento en análisis de procesos informáticos	10% de incremento en programas actualizados al año anterior	Eficiencia en la comercialización de los materiales de tapicería
		Diseños y construcción automatizados	100% interconectividad en red interna	Mejoramiento de los equipos computarizados
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Actualizar los conocimientos y adelantos en la planificación	Proyectos diversificados	100% identificación y desarrollo de procesos	Gestión por procesos para los empleados de la empresa.
		Personal con conocimientos actualizados	100% capacitación en procesos y desarrollo empresarial	Planes de capacitación personal sobre mejoramiento continuo

Fuente: Propuesta del plan estratégico

Cuadro Nº 18
PROPUESTA DEL TABLERO DE CONTROL PARA LA EMPRESA TAPICENTRO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA TAPICENTRO										
No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA		META		PRECAUCION	PELIGRO	REAL
				CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN					
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	0	Resultados Operacionales	13.942,36	UTILIDAD PROYECTADA DEL EJERCICIO	11.971,18	10.000,00	16.000,00	
				Provisiones	155.030,65	PROVISION DE MATERIALES	130.015,33	105.000,00	30,00%	
				Gastos Operacionales	51.427,48	PRESUPUESTADOS	45.713,74	40.000,00	50.000,00	
				Activo / Patrimonio	3,17%	ACTIVO / PATRIMONIO	3,37%	3,56%	3,00%	
2	CLIENTE	PRODUCTOS Y SERVICIOS	0	Porcentaje de clientes activos	25%	REACTIVACION ANUAL	23%	20%	15%	
				Compras promedio	120,00	INTERESA TENER MAS CLIENTES Y MENOS	110,00	100,00	100,00	
3		PROMOCIÓN Y DIFUSION	Realizar promoción y difusión de los productos de tapicería	Incremento de clientes	20%	POR AÑO	15%	10%	5%	
				Cientes satisfechos	1.200	CLIENTES ATENDIDOS	1.000	800	1.100,00	
				Deserción de Clientes	5%	DESERCION ANUAL	6,5%	8%	2,90%	
4		ATENCIÓN A CLIENTES	0	Indice de Satisfaccion al Cliente	70%	CLIENTES SATISFECHOS/ CLIENTES TOTALES	60,0%	50%	60%	
5	INTERNA (PROCESOS)	MEJORAMIENTO DE PROCESOS	0	Procesos informáticos	20%	INCREMENTO ANUAL	15,0%	10%	60%	
6	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	GESTION MEDIBLE	Actualizar conocimientos y adelantos en la	Horas de capacitacion por empleado	40	HORAS ANUALES	30	20	25	
				Indice de clima laboral	80%	POR CALCULAR	70,0%	60%	60%	

Fuente: Propuesta del plan estratégico

Elaboración: Los autores

Haciendo un análisis al cuadro de la propuesta del tablero de control para la empresa TAPICENTRO, estamos calculando los rangos de precaución, de peligro, y a la vez una alarma determinada en la semaforización para poder tomar las respectivas decisiones para corregir en el transcurso del cumplimiento del objetivo planteado para llegar a nuestra meta, como vemos en el cuadro esta claramente detallada según las perspectivas Financiera, del cliente, Interna de procesos, Crecimiento y Aprendizaje, cada uno con sus respectivos valores según los estudios realizados y con la información que la empresa nos dio a conocer con los estados financieros de la misma y demás datos obtenidos durante nuestra investigación.

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LAS PERSONAS DE LA CIUDAD DE LOJA

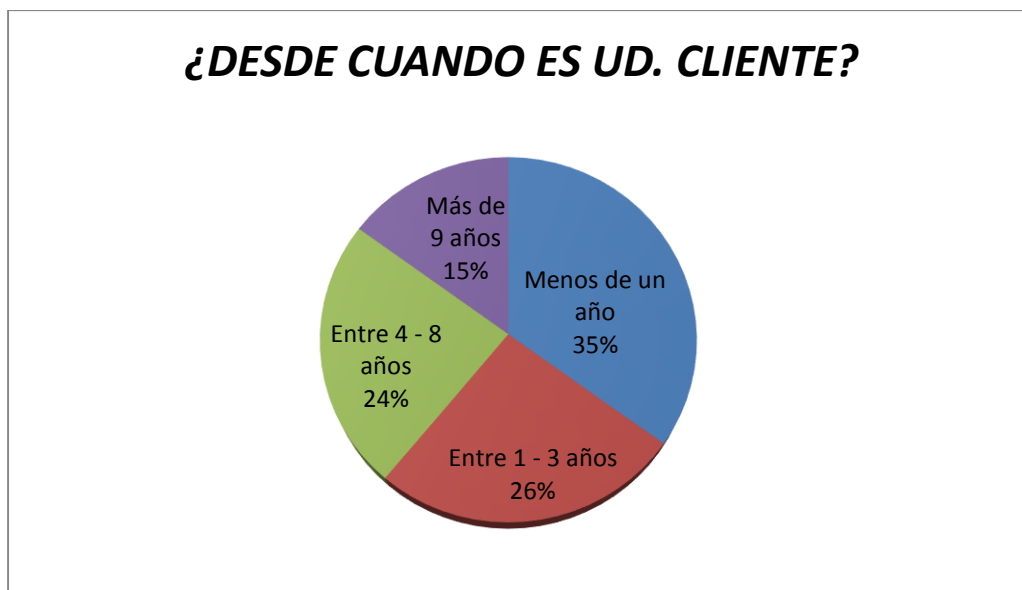
1. ¿DESDE CUANDO ES UD. CLIENTE?

Cuadro # 1

<i>¿DESDE CUANDO ES UD. CLIENTE?</i>	F	%
Menos de un año	35	35,00%
Entre 1 - 3 años	26	26,00%
Entre 4 - 8 años	24	24,00%
Más de 9 años	15	15,00%
TOTAL	100	100%

Fuente: Autores 2013

Elaboración: Autores 2013



De las encuestas realizadas podríamos mencionar que conforme han pasado los años la empresa Tapicentro se ha ido haciendo conocer a más personas y así se ha empezado a liderar el mercado

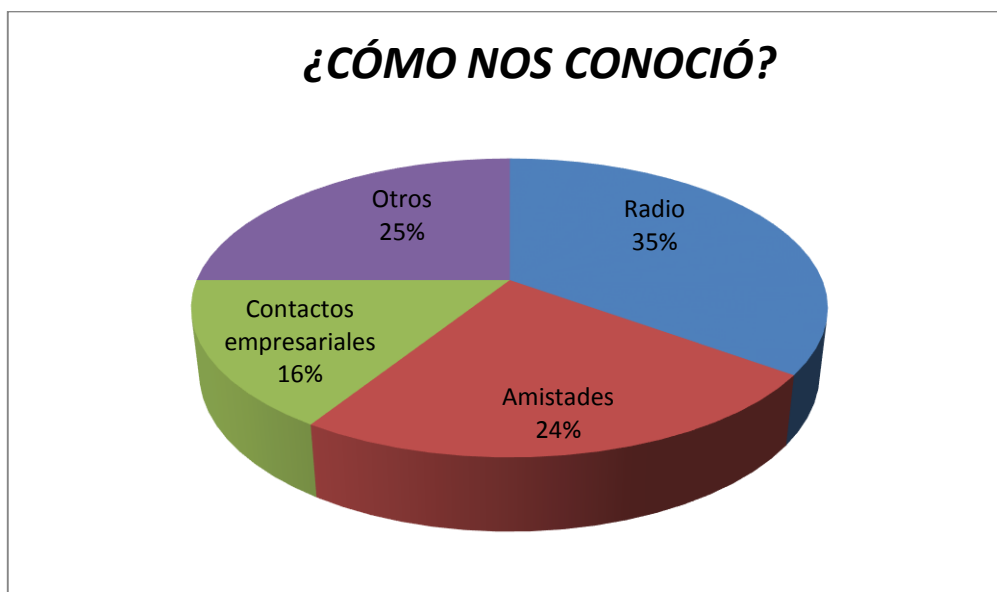
2 - ¿CÓMO NOS CONOCIÓ?

Cuadro # 2

<i>¿CÓMO NOS CONOCIÓ?</i>	F	%
Radio	35	35%
Amistades	24	24%
Contactos empresariales	16	16%
Otros	25	25%
TOTAL	100	100%

Fuente: Autores 2013

Elaboración: Autores 2013



Nos podemos dar cuenta con la encuesta que tanto los medios de comunicación en la cual tienen propaganda los han hecho conocer a la comunidad y así mismo la mejor publicidad q es de boca en boca con las amistades, de tal forma también han contribuido los contactos empresariales.

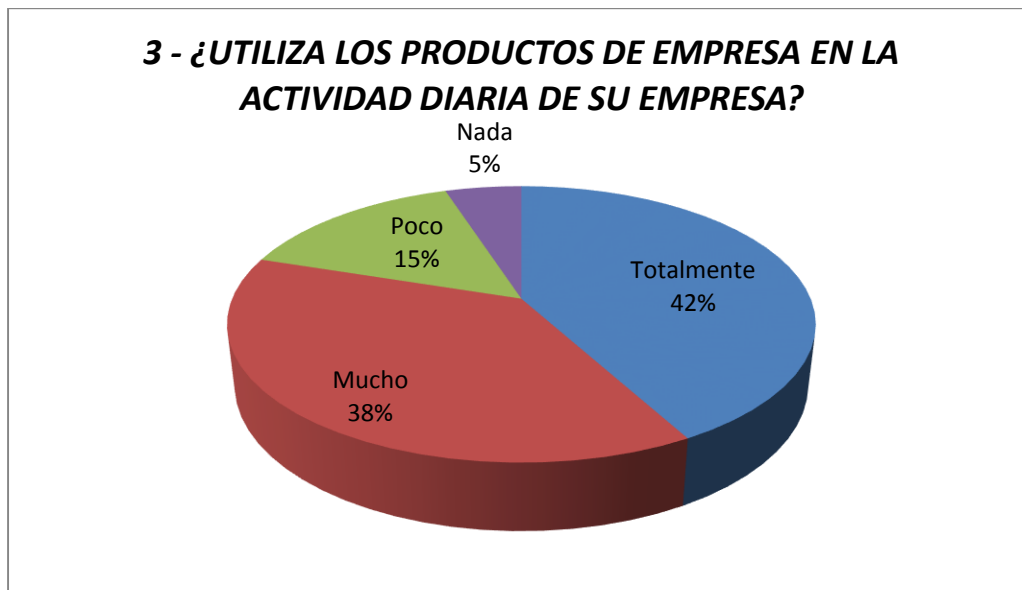
3 - ¿UTILIZA LOS PRODUCTOS DE EMPRESA EN LA ACTIVIDAD DIARIA DE SU EMPRESA?

Cuadro # 3

3 - ¿UTILIZA LOS PRODUCTOS DE EMPRESA EN LA ACTIVIDAD DIARIA DE SU EMPRESA?	F	%
Totalmente	42	42%
Mucho	38	38%
Poco	15	15%
Nada	5	5%
TOTAL	100	100%

Fuente: Autores 2013

Elaboración: Autores 2013



Los encuestados nos supieron manifestar que los productos que comercializa Tapicentrosón la materia prima para sus trabajos, ya que son los materiales con los que hacen sustrabajos.

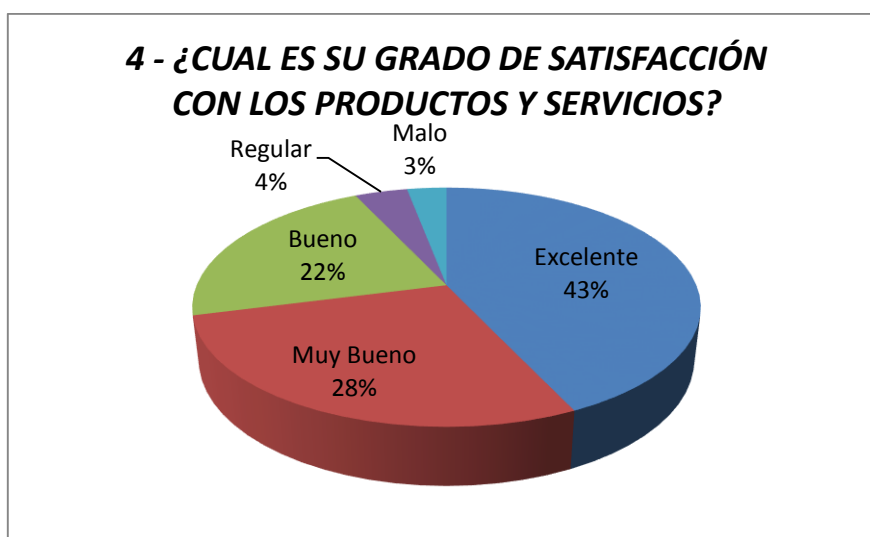
4 - ¿CUAL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?

Cuadro # 4

4 - ¿CUAL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?	F	%
Excelente	43	39%
Muy Bueno	28	28%
Bueno	22	22%
Regular	4	8%
Malo	3	3%
TOTAL	100	100%

Fuente: Autores 2013

Elaboración: Autores 2013



Como nos podemos dar cuenta los materiales que comercializan Tapicentro son de muy buena calidad y así a su vez los trabajos de los maestros tapiceros y estos están muy satisfechos con la calidad de los materiales

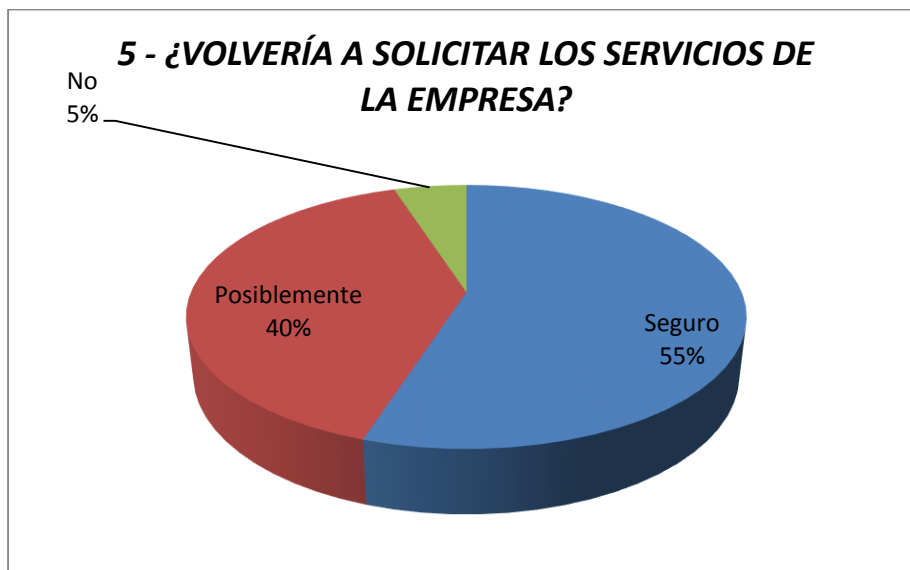
5 - ¿VOLVERÍA A SOLICITAR LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA?

Cuadro #5

5 - ¿VOLVERÍA A SOLICITAR LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA?	F	%
Seguro	55	55%
Posiblemente	40	40%
No	5	5%
TOTAL	100	100%

Fuente: Autores 2013

Elaboración: Autores 2013



Los clientes de Tapicentro nos manifestaron que en su gran mayoría volverían a solicitar los servicios y productos que comercializa Tapicentro, ya sea por su calidad, precio, y atención que la empresa brinda a sus clientes

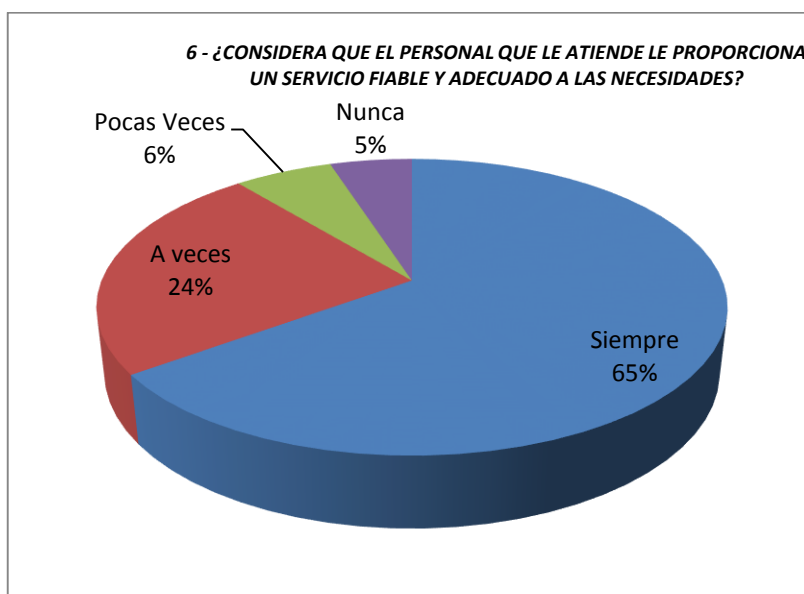
6 - ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE LE ATIENDE LE PROPORCIONA UN SERVICIO FIABLE Y ADECUADO A LAS NECESIDADES?

Cuadro #6

6 - ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE LE ATIENDE LE PROPORCIONA UN SERVICIO FIABLE Y ADECUADO A LAS NECESIDADES?	F	%
Siempre	65	65%
A veces	24	24%
Pocas Veces	6	6%
Nunca	5	5%
TOTAL	100	100%

Fuente: Autores 2013

Elaboración: Autores 2013



De las personas que encuestamos nos dimos cuenta que si existe una buena atención a los clientes así mismo vemos q existen clientes que no están satisfechos en su totalidad y esoes en lo que hay que mejorar.

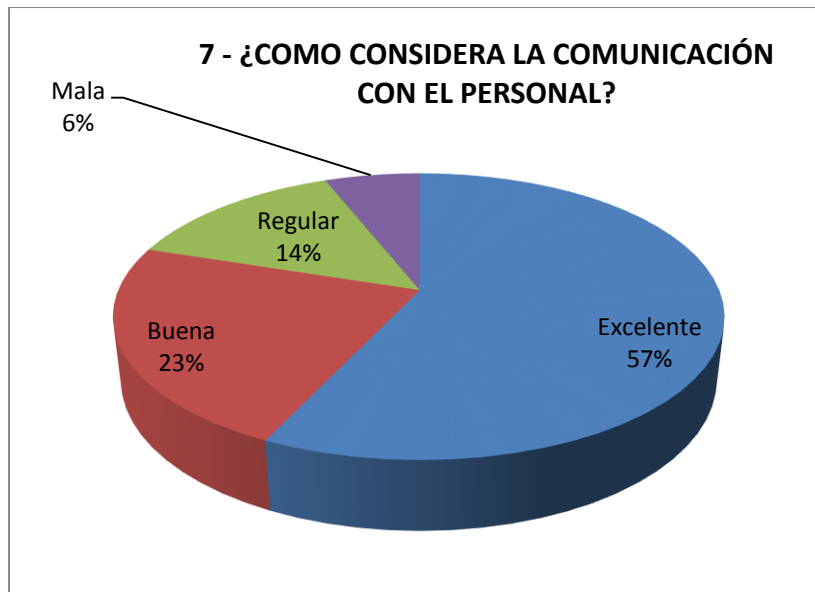
7 - ¿COMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL?

Cuadro # 7

7 - ¿COMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL?	F	%
Excelente	57	57%
Buena	23	23%
Regular	14	14%
Mala	6	6%
TOTAL	100	100%

Fuente: Autores 2013

Elaboración: Autores 2013



La comunicación dentro de Tapicentro es de buena a excelente ya que la mayoría de los empleados y trabajadores son familiares y esto ayuda a la comunicación.

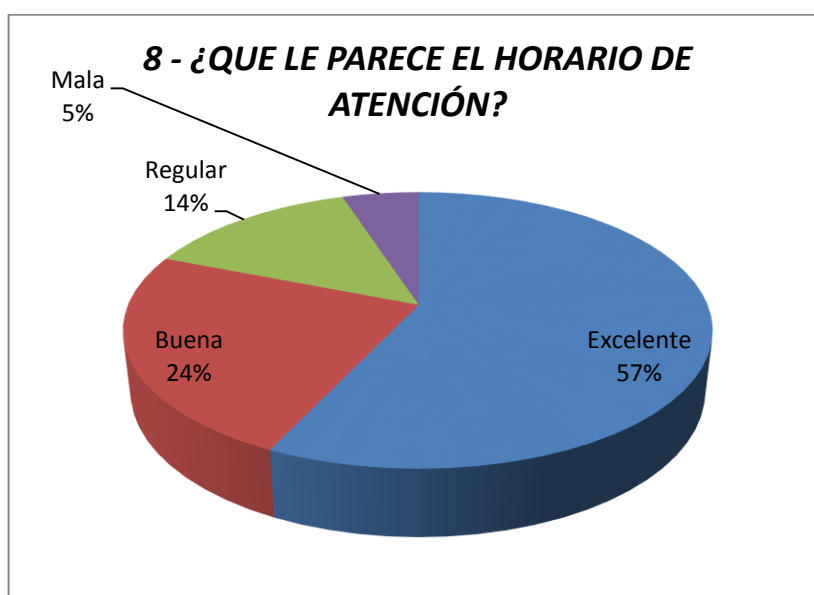
8 - ¿QUE LE PARECE EL HORARIO DE ATENCIÓN?

Cuadro # 8

8 - ¿QUE LE PARECE EL HORARIO DE ATENCIÓN?	F	%
Excelente	57	57%
Buena	24	24%
Regular	14	14%
Mala	5	5%
TOTAL	100	100%

Fuente: Autores 2013

Elaboración: Autores 2013

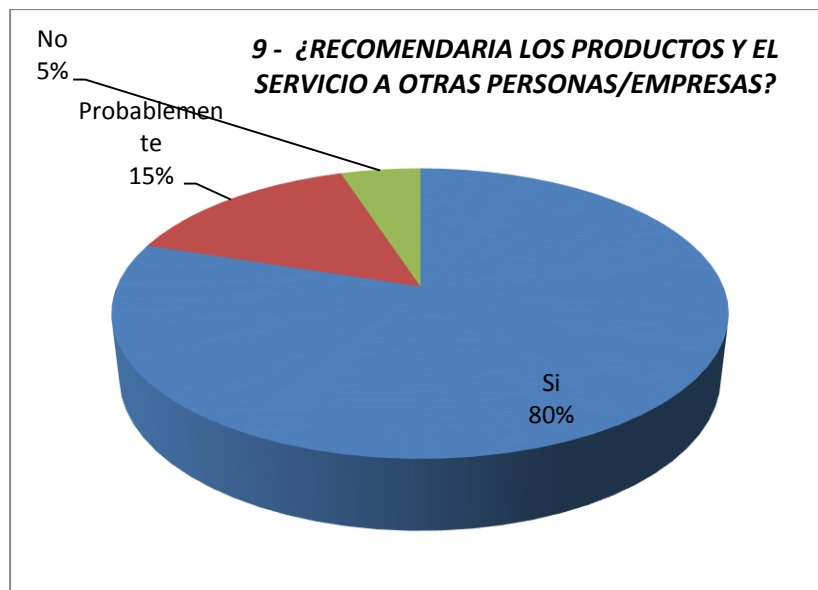


El horario de atención está de acuerdo a las necesidades de los clientes y los trabajadores están también de acuerdo


9 - ¿RECOMENDARÍA LOS PRODUCTOS Y EL SERVICIO A OTRAS PERSONAS/EMPRESAS?


Cuadro # 9

9 - ¿RECOMENDARÍA LOS PRODUCTOS Y EL SERVICIO A OTRAS PERSONAS/EMPRESAS?	F	%
Si	80	80%
Probablemente	15	15%
No	5	5%
TOTAL	100	100%



Los clientes en su gran mayoría recomendaría a Tapicentro por sus excelentes productos variedad y atención q reciben en Tapicentro y lo recomendarían a todas sus amistades

TAPICENTRO Juan Carlos Jiménez Palacios RUC: 1103322358001 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012		
PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		30.536,49
PROVEEDORES NO RELACIONADOS LOCALES		
Cuentas por Pagar Proveedores Locales	1.374,95	
Documentos por Pagar Proveedores Locales	29.161,54	
Cheques postfechados		
OTRAS CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS		
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		
IVA cobrado en ventas	1.802,53	2.570,43
Retenciones en la Fuente de I.R. 1%	110,32	
Retenciones en la Fuente de I.R. 8%	56,52	
Retenciones en la Fuente de I.R. 10%	33,33	
Retenciones en la Fuente de IVA 100%	124,78	
Impuesto a la Renta por pagar	442,95	
OBLIGACIONES CON EL IESS		
Aportes por pagar al IESS	505,64	505,64
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS		
15% Utilidades a Trabajadores	2.091,35	2.091,35
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS LOCALES		
Cuentas por Pagar Relacionados Locales	20.000,00	20.000,00
TOTAL PASIVOS		55.703,91
PATRIMONIO		
CAPITAL		
CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO		
Juan Carlos Jiménez Palacios	10.000,00	10.000,00
RESULTADOS		
Utilidades Acumuladas Ejercicios Anteriores	125.786,31	137.194,37
Utilidad del Ejercicio	11.408,06	
TOTAL PATRIMONIO		147.194,37
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		202.898,28
Loja, Diciembre 31 de 2012		
Econ. Juan Carlos Jiménez Palacios GERENTE GENERAL		 Gladys Toro Ríos CONTADORA Reg. 18.172

TAPICENTRO Juan Carlos Jiménez Palacios RUC: 1103322358001 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		2.798,04
CAJA BANCOS		
banco de Loja Cuenta Corriente		
Banco de Loja Cta de Ahorros 2901402046	<u>2.798,04</u>	
INVERSIONES		25.000,00
Poliza Banco Loja	<u>25.000,00</u>	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
CLIENTES NO RELACIONADOS LOCALES		14.218,31
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	8.900,66	
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	<u>5.317,65</u>	
Cheques posfechados		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
CLIENTES RELACIONADOS LOCALES		180,19
Cuentas por cobrar clientes relacionados locales	<u>180,19</u>	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO		
RELACIONADAS LOCALES		
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		5.671,09
Credito Retenciones en la Fuente IR Ejercicio Actu	72,23	
Crédito Anticipo Renta Ejercicio Actual	2.973,98	
Crédito Anticipo Renta Ejercicio Anteriores	<u>2.624,88</u>	
INVENTARIOS		155.030,65
Inventario de mercaderia en almacén	<u>155.030,65</u>	
ACTIVOS NO CORRIENTES		209,82
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Equipo de computación	<u>209,82</u>	
DEPRECIACION ACUMULADA P P E		209,82
Depreciación Acumulada Equipo computación	<u>209,82</u>	
TOTAL ACTIVOS		<u><u>202.898,28</u></u>
Loja, Diciembre 31 de 2012		
Econ. Juan Carlos Jiménez Palacios		
GERENTE GENERAL		
		 Gladys Toro Ríos CONTADORA Reg. 18.172

TAPICENTRO
Juan Carlos Jiménez Palacios
RUC: 1103322358001

REGISTROS EXTRACONTABLES

UTILIDADES DEL EJERCICIO

Gasto Impuesto a la Renta 2012 442,95

OTRAS CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS

OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Impuesto a la Renta por Pagar 442,95

Para registrar la obligación con la Administración Tributaria por el valor del impuesto causado en el ejercicio por pagar, información Formulario 102 del 2012.

UTILIDADES DEL EJERCICIO


Gasto 15% de utilidades a trabajadores ejercicio 2012 2091,35

OTRAS CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS

15% Utilidades a Trabajadores Ejercicio 2012 2091,35

Para registrar la obligación por utilidades del ejercicio a favor de los trabajadores, según consta en Formulario 102 por declaración del ejercicio 2012.


Gladys Toro Ríos
CONTADORA Reg. 18.172

TAPICENTRO		
Juan Carlos Jiménez Palacios		
RUC: 1103322358001		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012		
INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES		356.366,29
VENTAS		
Ventas Gravadas Tarifa 12%	356.276,33	
Rendimientos financieros	89,96	
TOTAL INGRESOS		356.366,29
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS		
Inventario inicial de mercaderías	158.758,36	290.996,45
Compras de mercaderías	287.268,74	
Inventario final de mercaderías	155.030,65	
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		
Sueldos y salarios	26.422,27	53.961,78
Bonos y Otros ingresos gravados	357,42	
Aporte patronal	3.210,31	
Décimo tercer sueldo	1.790,67	
Décimo cuarto sueldo	979,82	
Fondos de Reserva	2.149,81	
Honorarios profesionales	3.666,64	
Gasto arriendo de inmuebles	8.478,24	
Mantenimiento y reparaciones	705,48	
Combustible	500,02	
Promoción y publicidad	660,00	
Suministros y materiales	115,00	
Servicio transporte	2.055,00	
Comisiones	45,60	
Gasto 15% a trabajadores	2.091,35	
Gasto Impuesto a la renta	442,95	
IVA que se carga al gasto	89,18	
Gasto depreciación	61,11	
Gasto otros servicios	81,02	
Gasto otros bienes	59,89	
TOTAL GASTOS		344.958,23
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO		11.408,06
Loja, Diciembre 31 de 2012		
Econ. Juan Carlos Jiménez Palacios GERENTE GENERAL		 Gladys Toro Ríos CONTADORA Reg. 18.172


TAPICENTRO
Juan Carlos Jiménez Palacios
RUC: 1103322358001
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012


INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES		356.366,29
VENTAS		
Ventas Gravadas Tarifa 12%	356.276,33	
Rendimientos financieros	89,96	
TOTAL INGRESOS		356.366,29
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS		290.996,45
Inventario inicial de mercaderías	158.758,36	
Compras de mercaderías	287.268,74	
Inventario final de mercaderías	155.030,65	
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		51.427,48
Sueldos y salarios	26.422,27	
Bonos y Otros ingresos gravados	357,42	
Aporté patronal	3.210,31	
Décimo tercer sueldo	1.790,67	
Décimo cuarto sueldo	979,82	
Fondos de Reserva	2.149,81	
Honorarios profesionales	3.666,64	
Gasto arriendo de inmuebles	8.478,24	
Mantenimiento y reparaciones	705,48	
Combustible	500,02	
Promoción y publicidad	660,00	
Suministros y materiales	115,00	
Servicio transporte	2.055,00	
Comisiones	45,60	
IVA que se carga al gasto	89,18	
Gasto depreciación	61,11	
Gasto otros servicios	81,02	
Gasto otros bienes	59,89	
TOTAL GASTOS		342.423,93
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO		13.942,36

Loja, Diciembre 31 de 2012

Econ. Juan Carlos Jiménez Palacios
GERENTE GENERAL


 Gladys Toro Ríos
CONTADORA Reg. 18.172

TAPICENTRO Juan Carlos Jiménez Palacios RUC: 1103322358001 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		2.798,04
CAJA BANCOS		
banco de Loja Cuenta Corriente		
Banco de Loja Cta de Ahorros 2901402046	2.798,04	
INVERSIONES		25.000,00
Poliza Banco Loja	25.000,00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
CLIENTES NO RELACIONADOS LOCALES		14.218,31
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	8.900,66	
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	5.317,65	
Cheques posfechados		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
CLIENTES RELACIONADOS LOCALES		180,19
Cuentas por cobrar clientes relacionados locales	180,19	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO		
RELACIONADAS LOCALES		
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		5.671,09
Credito Retenciones en la Fuente IR Ejercicio Actu	72,23	
Crédito Anticipo Renta Ejercicio Actual	2.973,98	
Crédito Anticipo Renta Ejercicio Anteriores	2.624,88	
INVENTARIOS		155.030,65
Inventario de mercaderia en almacén	155.030,65	
ACTIVOS NO CORRIENTES		209,82
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Equipo de computación	209,82	
DEPRECIACION ACUMULADA P P E		209,82
Depreciación Acumulada Equipo computación	209,82	
TOTAL ACTIVOS		202.898,28
Loja, Diciembre 31 de 2012		
Econ. Juan Carlos Jiménez Palacios GERENTE GENERAL		 Gladys Toro Ríos CONTADORA Reg. 18.172

TAPICENTRO Juan Carlos Jiménez Palacios RUC: 1103322358001 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012		
PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		30.536,49
PROVEEDORES NO RELACIONADOS LOCALES		
Cuentas por Pagar Proveedores Locales	1.374,95	
Documentos por Pagar Proveedores Locales	29.161,54	
Cheques posfechados		
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION		2.127,48
TRIBUTARIA		
IVA cobrado en ventas	1.802,53	
Retenciones en la Fuente de I.R. 1%	110,32	
Retenciones en la Fuente de I.R. 8%	56,52	
Retenciones en la Fuente de I.R. 10%	33,33	
Retenciones en la Fuente de IVA 100%	124,78	
OBLIGACIONES CON EL IESS		505,64
Aportes por pagar al IESS	505,64	
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS LOCALES		20.000,00
Cuentas por Pagar Relacionados Locales	20.000,00	
TOTAL PASIVOS		53.169,61
PATRIMONIO		
CAPITAL		
CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO		
Juan Carlos Jiménez Palacios	10.000,00	10.000,00
RESULTADOS		
Utilidades Acumuladas Ejercicios Anteriores	125.786,31	139.728,67
Utilidad del Ejercicio	13.942,36	
TOTAL PATRIMONIO		149.728,67
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		202.898,28
Loja, Diciembre 31 de 2012		
Econ. Juan Carlos Jiménez Palacios GERENTE GENERAL		 Gladys Toro Ríos CONTADORA Reg. 18.172

TAPICENTRO
Juan Carlos Jiménez Palacios
RUC: 1103322358001

REGISTROS EXTRACONTABLES

UTILIDADES DEL EJERCICIO

Utilidad presente ejercicio 442,95

OTRAS CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS

OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Impuesto a la Renta por Pagar

442,95

Para registrar la obligación con la Administración Tributaria por el valor del impuesto causado en el ejercicio por pagar, información Formulario 102 del 2012.

UTILIDADES DEL EJERCICIO

Utilidad presente ejercicio 2091,35

OTRAS CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS

15% Utilidades a Trabajadores Ejercicio 2012

2091,35

Para registrar la obligación por utilidades del ejercicio a favor de los trabajadores.

Loja, diciembre de 2012


Gladys Toro Ríos
CONTADORA Reg. 18.172

8. CONCLUSIONES

Que el plan estratégico es un medio que permite llegar a formular las estrategias, a partir de un análisis interno y externo de la organización.

Que el presente trabajo representa una herramienta de gestión para la empresa TAPICENTRO, ya que por medio de las estrategias el desarrollo de las mismas se podrá convertir las debilidades en fortalezas, será posible aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas logrando así proporcionar un servicio de comercialización de calidad y con ello un apoyo a los artesanos en tapicería de la ciudad de Loja.

Que el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permitió determinar aquellas áreas débiles en donde la empresa TAPICENTRO tiene que adoptar nuevos mecanismos para un mejor servicio de comercialización.

Que por los resultados obtenidos, es posible observar que la relación de aprovechamiento vs vulnerabilidad es favorable, para continuar con el negocio.

Que la fuerza interna es el factor dominante de la empresa TAPICENTRO, debido al alto crecimiento de la artesanía en tapicería y de la necesidad

de utilizar los servicios de comercialización de materiales de tapicería en la ciudad de Loja.

Que para mejorar el sistema de administración de la empresa TAPICENTRO se debe realizar procesos estratégicos, generadores de valor y procesos de apoyo.

9. RECOMENDACIONES

Brindar una mejor información respecto a los servicios que presta la empresa TAPICENTRO de acuerdo a los lineamientos expresados en el plan estratégico y gestión de procesos.

Que la publicidad se tome en cuenta de acuerdo a las necesidades de ir posicionando los productos y el servicio de comercialización en el mercado conformado por los artesanos de tapicería, con quienes se tiene el compromiso que se percaten de los beneficios y formas de acceder a ellos como se explica en los planes publicitarios.

Que los principios y valores que tiene la empresa TAPICENTRO, como plataforma de servicio a los artesanos dedicados a la tapicería, se ponga en práctica el accionar de sus labores diarias al frente del cliente de la empresa, dichos valores los tenemos enunciados en el plan, claro está incrementando los corporativos que se agregan.

Que sea compromiso empresarial el colaborar en la difusión de la imagen de la empresa TAPICENTRO por parte de los empleados y directivos.

Los directivos tienen que tomar conciencia que los planes estratégicos, la gestión de procesos y el cuadro de mando integral, está dirigido

para accionar frente a la solución de problemas y aprovechamiento de oportunidades generando valor agregado a la empresa, por ende los directivos tienen que tomar en cuenta las necesidades económicas que requiere la puesta en marcha del plan.

Recomendar a las personas que trabajan en la empresa TAPICENTRO, la aplicación de formas de liderazgo basados en la persona, de tal manera que se cuente con un personal altamente motivado para el desempeño de sus diferentes funciones.

Aplicar el plan estratégico, la gestión por procesos y el cuadro de mando integral de la empresa para enfrentar las diversas formas de desorganización que al momento se vienen dando.

Desarrollar políticas de comercialización desde la creatividad del personal de ventas, las demandas de los clientes y la capacidad oferente de la empresa TAPICENTRO.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA TAPICENTRO.
2. AETI VERA A. 1993.“Metodología de la investigación” Ed. Kapeluz Buenos Aires.
3. ANDER G. 1997.“Técnicas de la investigación social” Ed. Humanitas Buenos Aires.
4. ÁLVAREZ, Manuel. 1998. “El Liderazgo de la Calidad Total”, Editorial Escuela Española, S. A., Madrid-España.
5. BEEV, Michel. 1992. “La renovación de la empresa”. Editorial McGraw-Hill. Barcelona. España.
6. BONODE, Edward. 1997. “El Pensamiento Práctico”, impreso en la Argentina, Editorial Paidós, tercera reimpresión.
7. CALHOUN, Craig y otros. 2000. “Sociología”, Séptima Edición, impreso en EDIGRAFOS S.A., Madrid-España.
8. CORNEJO, Miguel Ángel. 1996. “Liderazgo y Valores”. Enciclopedia de Excelencia, Editorial Grijalbo S.A., México D.F.

9. CORNEJO, Miguel Ángel. 1996. "Liderazgo de Excelencia". Enciclopedia de Excelencia, Editorial Grijalbo S.A., México D.F.
10. DIESBACH, Nicole. 2000. "Marketing Estratégico", Editorial Orión-México, primera edición, México D.F.
11. GARCÍA, Federico. 2005. "El Modelo Neoliberal y la Pobreza en América Latina". Editorial Oveja Negra. Bogotá. Colombia.
12. HARRINGTON H, James. 2009. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Editorial McGraw-Hill. Interamericana S.A. México.
13. KAPLAN Robert and David Norton. 1996, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Boston, MA: Harvard Business School Press.
14. Kaplan, Robert and David Norton. 2000. "The Strategy-focused organization", Boston, MA: Harvard Business School Press.
15. KRUEGER Richard. "El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. El informe". Ed. Pirámide 1988.
16. MARTÍN, Chuck. 1999. "Marketing Estratégico", Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá D.C., Colombia.

17. MORRIS, Daniel. 1994. **Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios**. Editorial McGraw-Hill. México.
18. NIRENBERG, Olga, y otros. 2000. "Evaluar para la Transformación", impreso en Gráfica MPS, Santiago del Estero 338, Lanús.
19. OLVE Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter.2009."Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard", Chichester, UK: John Wiley & Sons.
20. Paul Niven. 2003, "El Cuadro de Mando Integral",Barcelona, Gestión 2000.
21. ROBINSON, Joan. 1999. "Teoría del Desarrollo: Aspectos Críticos". Ediciones Martínez Roca S.A., Barcelona-España.
22. SOUZA DE, José y CHEAZ, Juan. "La Dimensión Institucional de Desarrollo Sostenible".
23. TROUT, Jacks. 2006. "Posicionamiento". Editorial McGraw-Hill. Barcelona. España.

PAGINAS WEB:

<http://www.tablero-decomando.com>

<http://www.eVisualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html?gclid=CKqr4MW9tp4CFRdhswodqkj4lw>

<http://www.ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/>

11. ANEXOS

Anexo N° 1

ENCUESTA AL PERSONAL



Universidad Nacional de Loja

AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta está dirigida al personal que labora en la empresa TAPICENTRO, información que permitirá realizar el análisis que evalúen la consecución de los objetivos con respecto a su operatividad y ejecución.

Objetivo: Recabar información para buscar nuevas alternativas que permitan viabilizar las actividades de comercialización de la empresa TAPICENTRO.

GENERALES:

Su edad está comprendida en:

De 15 a 25 años ()

De 26 a 35 años ()

De 36 a 45 años ()

De 46 en adelante ()

Sexo:

Masculino () Femenino ()

Nivel de educación:

Primaria () Secundaria ()

Universitaria () Ninguna ()

RENDIMIENTO DEL TRABAJO:

1. ¿Participa usted de las reuniones en que se definen los objetivos estratégicos?

2. ¿Conoce Usted los objetivos estratégicos de la empresa?

3. ¿Conoce como aporta su trabajo a los objetivos estratégicos de la empresa?

4. ¿Comparte los objetivos estratégicos de la empresa?

5. ¿La administración evalúa su trabajo en relación con los objetivos estratégicos?

COMUNICACIÓN:

6. ¿Cómo plantea sus inquietudes a su jefe?
7. ¿Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo?
8. ¿Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer?
9. ¿Cómo es la relación con su jefe?
10. ¿Cree que hay confianza entre los funcionarios?

MOTIVACIÓN:

11. ¿En su puesto de trabajo desarrolla diversas actividades?
12. ¿Encuentra en la empresa estabilidad laboral?
13. ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?
14. ¿Su salario y/o beneficio están acordes con su trabajo?
15. ¿Se reconoce con estímulos o premios los logros y la calidad de su trabajo?

16. ¿Se ha visto inclinado a buscar otra oportunidad de trabajo?

TRABAJO EN EQUIPO:

17. ¿Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo?

18. ¿Es involucrado en las decisiones y/o cambios de su área?

19. ¿Le gusta trabajar en equipo?

20. ¿Cómo considera el nivel de supervisión que recibe por parte de su jefe?

LIDERAZGO:

21. ¿Tiene libertad en la realización de su trabajo?

22. ¿Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo?

23. ¿Está de acuerdo con las decisiones de su jefe?

24. ¿Su trabajo es revisado?

25. ¿Cómo considera el liderazgo ejercido por la gerencia general?

DESARROLLO PERSONAL:

26. ¿Recibe capacitación para la realización de sus tareas?

27. ¿Recibe formación para su desarrollo personal?

28. ¿Le prestan atención a sus problemas personales?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nº 2

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN POR PROCESOS

1. **Tema:** Visión ideal de futuro de la empresa TAPICENTRO

Definición: La visión representa el ideal que la empresa desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, por tanto es el futuro deseado y factible a largo plazo, que aspiran los usuarios de la empresa TAPICENTRO.

Objetivo: Determinar en forma participativa, la visión que la empresa TAPICENTRO desea alcanzar en el futuro. Escriba en pocas palabras una propuesta de visión.

2. **Tema:** Misión (Propósito central)

Definición: Es la necesidad genérica que la empresa TAPICENTRO pretende satisfacer, representa el propósito y contribución que aspira

cumplir en la sociedad; es la determinación de que funciones, bienes y servicios específicos va a comercializar, con qué tecnología y para qué demandas sociales.

Objetivo: Determinar en forma participativa, la misión que cumple o debe cumplir la empresa TAPICENTRO. Escriba una propuesta de misión.

3. Tema: Objetivos de la empresa TAPICENTRO

Definición.- Enunciado general de una situación determinada que la empresa TAPICENTRO espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificado, en los fines que pretende alcanzar.

Objetivo: Definir los objetivos generales para la empresa. Escriba cinco objetivos generales para la empresa TAPICENTRO.

4. Tema: Políticas de la empresa TAPICENTRO.

Definición: Conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos.

Objetivo: Diseñar un conjunto de políticas para la empresa TAPICENTRO orientadas a la consecución de los objetivos. Escriba cuatro políticas generales.

5. Tema: Análisis del medio interno. Fortalezas

Definición: Fortalezas son aquellos factores en los cuales la empresa TAPICENTRO se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventaja

competitiva con relación a otras empresas de la misma naturaleza. Estos logros son en todas las áreas de su competencia.

Objetivo: Identificar los principales logros que tiene la empresa en forma general y especialmente donde usted presta sus servicios. Escriba cuatro fortalezas por cada una de las principales funciones.

6. Tema: Análisis del medio interno. Debilidades.

Definición: Debilidades son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la empresa TAPICENTRO.

Objetivo: Identificar las principales debilidades que tiene la CACPEG Ltda. en general y especialmente donde usted presta sus servicios. Escriba cuatro debilidades:

7. Tema: Análisis del medio externo. Oportunidades y Amenazas

Definición:

Oportunidades: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la empresa o favorecen su desarrollo.

Amenazas: son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos de la empresa y que inclusive ponen en peligro su sobrevivencia.

Objetivo: Identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene la empresa TAPICENTRO. Escriba al menos dos oportunidades y dos amenazas por cada entorno que se mencione a continuación (económico, social, político, jurídico, científico-tecnológico)

Entorno económico

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno social

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno Político

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno jurídico

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno científico-tecnológico

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

MUCHAS GRACIAS

Anexo N° 3

RESUMEN DEL PROYECTO APROBADO

1. TEMA

“APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN LA EMPRESA TAPICENTRO DE LA CIUDAD DE LOJA”

2. PROBLEMÁTICA

En la ciudad de Loja existe un elevado número de pequeñas y medianas empresas, a decir de la Cámara de la Pequeña Industria existen 124 registradas y en la Cámara de Comercio de Loja existen registradas 1200 registradas; y la mayoría de estas, ya están siendo afectadas por la globalización a tal punto que algunas se han visto obligadas a cerrar sus puertas, como en todo el Ecuador por cuanto no están siendo planificadas para su desarrollo con técnicas administrativas adecuadas, como consecuencia se ha producido el fenómeno del desempleo.

La globalización ha traído consigo problemas para el sector empresarial al que se le han reducido posibilidades de un desarrollo sostenido, debido a un sinnúmero de regulaciones por organismos internacionales que

afectan a la economía del País y además reducen considerablemente la posibilidad de invertir en nuestro país disminuyendo las posibilidades de que las empresas puedan tener un mejor futuro. Por otro lado tenemos políticas gubernamentales que impiden y no facilitan el progreso de las empresas, sumando a todo esto, los salarios bajos que tenemos en nuestro país; lo que ocasiona que como consumidores y usuarios se adquieran cada vez menos productos, perjudicando la producción nacional.

Por estas razones, es necesario que todas las empresas empiecen a encontrar la forma de ser competitivas aplicando la planificación estratégica, mejorando sus sistemas y procesos empresariales; ya que si no lo hacen, corren el riesgo de desaparecer. Dentro de cada empresa se debe aplicar la planeación estratégica para conceptualizar la filosofía empresarial aplicada, entre estas la visión, la misión, políticas, objetivos estratégicos, posicionamiento, etc.; también para conocer sus fortalezas y debilidades que existen dentro del medio interno y saber sus oportunidades y amenazas que pueden encontrar en el medio externo; con esto se va intentar dar una nueva imagen a las empresas, aplicando la técnica administrativa del análisis situacional en el lugar o en los procesos en que exista problemas.

La innovación de las empresas y el cambio estructural del gobierno nacional, genera cierta incertidumbre a lo interno y externo de las organizaciones; de ahí que existen las preguntas de ¿Cómo administrar eficientemente la empresa?, ¿Cuáles son los recursos disponibles? ¿Cuándo estas empresas se vuelven innecesarias?, ¿Qué estrategias serán las adecuadas?; y, necesariamente deberá ser una responsabilidad entregar un trabajo de investigación que le permita a la empresa distribuidora y comercializadora TAPICENTRO, mantenerse con eficiencia, eficacia, calidad y entrega oportuna a los clientes de la ciudad de Loja.

La empresa “TAPICENTRO”, es una organización joven creada en agosto del 2000, ubicada en el centro de la ciudad, cuenta con local arrendado y se creó gracias a la inversión de una familia lojana que buscó desde un principio satisfacer las necesidades de la sociedad prestando servicios de distribución de materiales de tapicería manteniéndose y desenvolviéndose hasta el momento en un gran mercado competitivo como es el de Loja.

La empresa de distribución y comercialización de productos de tapicería en donde se realizará la investigación tiene un sinnúmero de problemas, considerando que en la misma no se ha aplicado la planeación estratégica; por lo tanto, no tienen una claridad de su misión y menos aún

hacia donde ir estableciendo una visión o determinar cuáles son sus perspectivas para el futuro; es por este y por otros problemas que se dan en esta empresa que se propone realizar esta investigación aplicada, siendo necesario hacer un análisis tanto externo como interno de la empresa "TAPICENTRO" que presta sus servicios en la ciudad de Loja, para conocer más a fondo la problemática que se presenta en la misma y así dar lineamientos para realizar cambios y posibles soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de esta empresa.

Bajo este contexto el problema que se plantea para la investigación es **"La falta de aplicación de herramientas y técnicas administrativas como lo es la aplicación de cuadro de mando integral para mejorar los sistemas de desarrollo en la empresa de distribución y comercialización TAPICENTRO de la ciudad de Loja"**.

Frente a este problema sujeto a investigación, es necesario aplicar las siguientes interrogantes:

¿Cómo ha evolucionado la empresa TAPICENTRO desde su creación que fue en el año 2000?

¿Cómo se encuentra en la actualidad, considerando que las empresas del sector de materiales de tapicería es reducido?

¿Qué tendencias de desarrollo tiene la empresa TAPICENTRO para el período 2012 – 2016?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar la formulación del plan estratégico orientado a la aplicación de cuadro de mando integral en la empresa TAPICENTRO de la ciudad de Loja, para el período 2012 - 2016.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis situacional, del sector comercial de la ciudad de Loja, en el cual se analice los factores referidos a la comercialización de materiales de tapicería.

- Identificar la cultura organizacional, de la empresa TAPICENTRO de la ciudad de Loja, respecto de su misión, visión, políticas, valores

institucionales, objetivos estratégicos y metas; orientadas a la filosofía de cuadro de mando integral.

- Elaboración del plan a corto y largo plazo de la empresa TAPICENTRO de la ciudad de Loja, con la implementación del cuadro de mando integral.
- Aplicación de la metodología cuadro de mando integral, como herramienta de gestión en la empresa TAPICENTRO de la ciudad de Loja.

4. METODOLOGÍA

La presente investigación, por las características del objeto de estudio y por su naturaleza es práctica, documental y de campo; en razón de que se realizará la observación de fuentes documentales y se trabajará con hechos de experiencias directas no manipuladas como será la formulación del plan estratégico de la empresa TAPICENTRO de la ciudad de Loja, con experiencia de profesionales tutores de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.

Por su profundidad del estudio es de tipo temporal, en razón de que se busca analizar el accionar desde su creación, la situación actual y elaborar el plan a largo plazo y el plan operativo anual que servirán de base para la aplicación del cuadro de mando integral, determinando las relaciones existentes entre las variables de los factores críticos presentes en el problema, para conocer la estructura y los valores que intervienen en él, en un proceso dinámico de desarrollo.

4.1. MÉTODO

La presente investigación se ubica en las características de un estudio **histórico-dialéctico**; pues, nuestra intención es explicar el problema de la elaboración del plan estratégico de la empresa TAPICENTRO de la ciudad de Loja, mediante la elaboración del plan a largo plazo, basado minuciosamente en todas las prioridades que permita, conjuntamente con el soporte teórico, detallar en primer lugar los factores críticos del problema; y, luego proponer la planificación a corto plazo como parte del desarrollo de la empresa.

4.2. TÉCNICAS

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Fichas bibliográficas**, que posibilitarán la recolección de la información bibliográfica científica a través de fichas, en las que se registrará textual y contextualmente referentes teóricos sobre el objeto de estudio, en lo que se refiere al análisis FODA.
- **La entrevista**, aplicada a la competencia y sustitutos de la empresa objeto de estudio, para obtener criterios para elaborar la encuesta, en relación al problema de estudio, de una manera general.
- **Encuesta**, para conocer, priorizar sus necesidades y la implicación de la formulación de estrategias para la administración de la empresa.
- **Observación Directa.**- La misma que permitirá realizar un examen crítico y cuidadoso de los fenómenos, notando y analizando los factores y circunstancias que influyen en la elaboración del plan de desarrollo.

4.3. PROCEDIMIENTOS

Se realizará una revisión diagnóstica del problema, a través de las fichas bibliográficas de la información secundaria de los diferentes hechos históricos de la empresa y la situación actual, primeramente realizando un

análisis del entorno, estableciendo las fuerzas externas involucradas para atender la necesidad de materiales de tapicería, en la comercialización de los productos que ofrece la empresa TAPICENTRO.

Alternativamente a ello se identificará las fuerzas internas, determinantes para el éxito en la organización, considerando los siguientes aspectos: Los recursos tangibles e intangibles que permitan cumplir con la misión, las capacidades, bienestar de los trabajadores, cuenta con condiciones laborales, infraestructura física adecuada, espacios laborales y sociales, con estándares de seguridad a los mínimos estipulados, etc. Por medio de las encuestas se identificará los valores de la cultura organizacional, su misión, metas y estrategias.

Con la técnica de la observación, se procederá a elaborar la matriz de evaluación de los factores claves determinantes de éxito, y con ello se describirá el escenario para el periodo 2012 - 2016. Se realizará un estudio a los clientes de la ciudad de Loja, que permita priorizar las necesidades y formular el plan estratégico empresarial, mediante una selección y aplicación de técnicas estratégicas.

La población para la presente investigación, lo constituirá los artesanos dedicados a la tapicería; y tomando como referencia la información que tiene la empresa tenemos 250; a esta población se le aplicará un censo.

Para la presente investigación, es el universo de estudio, ya que se trata de identificar las necesidades de comercialización de los productos de la empresa TAPICENTRO.

5. ÍNDICE

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de Autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
1. TÍTULO	1
2. RESUMEN	2
3. INTRODUCCIÓN	8
4. REVISIÓN DE LITERATURA	13
4.1. Contexto económico	13
4.2. La planeación estratégica	14
4.3. Cuadro de mando integral	16
4.3.1. Perspectivas	17
4.3.1.1. Perspectiva financiera	17
4.3.1.2. Perspectiva del cliente	18
4.3.1.3. Perspectiva de procesos	20
4.3.1.4. Perspectiva de desarrollo y aprendizaje	21
5. MATERIALES Y MÉTODOS	24
5.1. Materiales	24

5.2. Métodos	25
5.2.1. Técnicas	25
5.2.2. Procedimiento	26
6. RESULTADOS	31
6.1. Reseña histórica y evolutiva	31
6.2. Situación actual	33
6.2.1. Mercado de intervención	33
6.2.2. Competencia	35
6.2.3. Diagnóstico empresarial	35
6.2.3.1. Gestión administrativa	37
6.2.4. Análisis FODA	45
6.2.4.1. Análisis del medio interno	46
6.2.4.2. Análisis del medio externo	50
7. DISCUSIÓN	57
7.1. Filosofía empresarial	57
7.1.1. Misión	57
7.1.2. Visión	57
7.1.3. Valores	58
7.1.4. Objetivos de la empresa	61
7.1.5. Objetivos estratégicos	62
7.1.6. Escenario futuro	63
7.1.7. Plan quinquenal	65

7.1.8. Plan operativo anual	67
7.1.8.1. Proyecto: Capacitación del personal	72
7.1.8.2. Proyecto: Mejoramiento continuo	82
7.1.9. Gestión por procesos	86
7.1.9.1. Direccionamiento estratégico	86
7.1.9.2. Aplicación de metodología BSC	89
7.1.9.3. Mapa estratégico	91
8. CONCLUSIONES	113
9. RECOMENDACIONES	115
10. BIBLIOGRAFÍA	117
11. ANEXOS	121
12. ÍNDICE	142