

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



***Implantación de un Modelo de Gestión Empresarial
basado en el CMI en la Empresa: Venta de Materiales de
Construcción VEMACO, Municipio de San Marcos
(Investigación Acción)***

***Propuesto por:
Br. Juan José Pérez López
Carné No. 201043709***

San Marcos, 22 de Agosto de 2016

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Licda. Eugenia Makepeace Alfaro	Directora
Lic. Byron Lionel Orozco García	Representante Docente
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios	Representante Docente
Lic. Mario Chang Bravo	Representante Egresado
MEPU Bilda Irene Ruiz Galicia	Representante Estudiantes
Br. Néstor Franchescou Ángel Roblero	Representante Estudiantes

MIEMBROS DE COORDINACION ACADEMICA:

Lic. Edwin René Del Valle	Coordinador Académico
Ing. Jorge Juárez González	Coordinador Carrera de Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Francisco L. Hernández	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Lic. Aminta Esmeralda Guillen Ruiz	Coordinador Carrera de Trabajo Social
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Carrera de Administración de Empresas
Lic. María Daniela Paíz Godínez	Coordinadora Carrera de Abogado Y Notario, Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Jorge Gutiérrez Hazbun	Coordinador Carrera de Medicina
Lic. Juan Carlos López Navarro	Encargado de Extensión San Marcos
Ing. Edgar Ronaldo De León Cáceres	Encargado Extensión Malacatán
Lic. Víctor Hugo Orozco Godínez	Encargado de Extensión Tejutla
Lic. Lisandro Dagoberto De León	Encargado de Extensión Tacana
Lic. Lisandro De León Gómez	Encargado Extensión Tacaná
Lic. Byron Leonel Orozco	Coordinador Área Extensión
Ing. Rubén Francisco Ruiz	Coordinador Instituto de Investigaciones
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel	Coordinador Carrera de Ingeniería Civil
Lic. Carlos Edelmar Velásquez Gonzales	Coordinador Carrera Auditor Publico y Auditoria

COMISION DE TRABAJOS DE GRADUACION

Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador
Ing. Víctor Manuel Fuentes	Secretario
Lic. Mario Edulfo Castillo Méndez	Vocal
Lic. Byron Lionel Orozco García	Vocal
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Vocal

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro	Directora
Lic. Edwin Rene del Valle Lopez	Coordinador Académico
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Carrera
	Administración de
	Empresas
Lic. David Armando Sum García	Asesor
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Revisor

DEDICATORIA

- A DIOS** Por ser la fuente de vida, a quien debemos todo, quien da la sabiduría, y sus abundantes bendiciones. Quien merece toda la Gloria.
- A MI PADRE Y MADRE** Por sus consejos, apoyo y amor, por hacer el esfuerzo de brindarme todo lo necesario en mis estudios. Por darme valores que hacen de mí una persona de bien.
- A MIS HERMANOS** Por su apoyo incondicionalmente en todo momento
- A MIS AMIGOS** Por su amistad Incondicional.
- A MIS COMPAÑEROS DE PROMOCION** Por su apoyo en cada etapa estudiantil.
- A MIS DOCENTES** Por impartir cada uno de sus conocimientos con paciencia día a día.
- A USAC Y CUSAM** Por ser la máxima casa de estudios universitarios en la cual concluyo mi fonación académica

INDICE

	Página
INTRODUCCION	i
RESUMEN EJECUTIVO	iii
CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Justificación	2
1.3. Objetivos	3
1.4. Historia comercial del negocio	3
1.5. Misión	5
1.6. Visión	5
1.7. Valores organizacionales Vemaco	5
1.8. Organigrama VEMACO	6
1.9. Análisis FODA	6
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE VEMACO	10
2.1. Diagnóstico Interno	10
2.2. Diagnóstico Externo	13
2.3. Modelo de Gestión de la Empresa	16
2.4. Nivel de satisfacción de los clientes internos	17
2.4.1. Satisfacción con el salario	18
2.4.2. Satisfacción con el trabajo	19
2.4.3. Satisfacción de los jefes con sus colaboradores	20
2.4.4. Nivel de satisfacción con los jefes	21
2.4.5. Nivel de satisfacción con los demás colaboradores	22
2.4.6. Nivel de satisfacción con la promoción y ascenso laboral	23
2.4.7. Nivel de satisfacción con las condiciones en las que se realiza el trabajo	25
2.4.8. Nivel de satisfacción relacionado con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa	26
2.5. Nivel de satisfacción de los clientes externos	28
2.5.1. Nivel de satisfacción de los elementos tangibles	29
2.5.2. Nivel de satisfacción en término de la fiabilidad	31
2.5.3. Capacidad de respuesta	35
2.5.4. Seguridad	36
2.5.5. Empatía	37
2.6. Principales problemas financieros y de procesos internos	39
2.6.1. Problemas financieros	39
CAPÍTULO III. PLAN DE ACCIÓN: CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE VEMACO	43
3.1. El cuadro de mando integral	43
3.2. Objetivos estratégicos de la empresa	45
3.3. Mapa estratégico de VEMACO	47

3.4. Cuadro de Mando Integral de VEMACO	49
3.5. Seguimiento y evaluación del cuadro de mando integral	55
3.6. Responsables y recursos	56
3.7. Acciones estratégicas	57
3.7.1. Verificar indicadores de rentabilidad	57
3.7.2. Evaluación mensual cartera de clientes	57
3.7.3. Mejorar instalaciones de venta	58
3.7.4. Encuesta de satisfacción de clientes	60
3.7.5. Cliente misterioso	60
3.7.6. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2014	61
3.7.7. Plan de incentivos	61
3.7.8. Encuesta de satisfacción de empleados	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXO 1. FODA VEMACO	67
ANEXO 2. Encuesta de satisfacción de clientes internos y externos	69

RESUMEN EJECUTIVO

VEMACO es una empresa local fundada en septiembre de 2008, cuyo giro principal es la distribución de materiales para la construcción: hierro, cemento, block, cal, tubería pvc, pinturas, acabados para madera y metal, materiales eléctricos, tornillería, pisos, azulejos, arena, piedrín y ferretería en general. Aunque es de reciente creación ha logrado posicionarse en el mercado local e ir en constante crecimiento, al punto que en la actualidad la empresa cuenta con un edificio propio, bodegas, que albergan una gama de productos para su comercialización; cuenta con cinco vehículos para la distribución de los materiales y una demanda de sus productos cada vez en aumento.

Situación que obligó a sus propietarios a pensar en la implantación de modelo de gestión administrativa para aprovechar al máximo su crecimiento y organizar de mejor manera sus departamentos internos, para que la conducción de la empresa ofrezca no solo rentabilidad, sino optimización de sus recursos y aprovechamiento eficiente de las actuales condiciones del mercado local y regional donde se desarrolla.

El trabajo de investigación acción, consistió en realizar un análisis de los principales indicadores de gestión al cliente, a fin de mejorarlos para realizar una administración bajo un enfoque más profesional que permita la correcta medición de los objetivos estratégicos. Una vez realizado este análisis el paso siguiente consistió en proponer a la empresa; la utilización de un sistema de indicadores integrados en un Cuadro de Mando Integral (CMI), para que la administración de la empresa sea más eficiente, siendo el CMI la parte medular de la Investigación Acción y el Plan de Acción correspondiente.

Los indicadores propuestos en el Cuadro de Mando Integral, son los siguientes:

- a) Perspectiva Financiera: Para contar mediciones más precisas en cuanto a la rentabilidad, el mejoramiento de las ventas mediante el incremento de la cartera de clientes.
- b) Perspectiva de los Clientes: Esta perspectiva sirvió para fijar como objetivos estratégicos; la fidelidad y satisfacción de los clientes.
- c) Perspectiva del proceso interno: Parte de la necesidad de reconocer que la empresa VIMECO tiene presente que su éxito está ligado e a la capacidad de

que tiene la empresa en cuanto la variedad de sus productos; y es por esto que ha considerado destinar una parte de su presupuesto para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001:2014

- d) Perspectiva de innovación, aprendizaje y crecimiento: Los objetivos de esta perspectiva se definieron en función de aspectos como: el establecimiento de un Plan de Incentivos, cuyo contenido se apoya en el incremento de las comisiones por ventas a los empleados, lo que indudablemente mejorará la satisfacción de los colaboradores internos.

El objetivo de largo plazo (5 Años) propuesto: es el de aumentar la participación de la empresa en el mercado. Para lograrlo, se propuso como estrategia empresarial: mejorar el servicio al cliente. Mientras que el objetivo estratégico propuesto, es el de aumentar la participación de la empresa en el mercado, mejorando el servicio al cliente.

El costo de la iniciativa es de Q 92,000.00 aspecto que deberá contemplarse en el presupuesto de la empresa para el año 2017.

Finalmente, la metodología del CMI reconoce que el aprendizaje organizacional es la plataforma donde descansa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para cada perspectiva. La ventaja primordial de esta metodología es que no se circunscribe solamente a un departamento de la empresa, ni tampoco se apoya exclusivamente en indicadores financieros, sino que las considera todas dimensiones simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permite tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas trabajadas, constituye lo que se llama el Cuadro de Mando Integral de VEMACO.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación realizado en la modalidad de investigación acción, se hizo bajo la consideración que el principal problema que tiene la empresa VEMACO en la actualidad, es la deficiencia que tiene en cuanto a la gestión integral de la Empresa.

Esto significa que actualmente la empresa no lleva a cabo una planeación adecuada de los recursos y actividades, lo que a su vez no permite hacer una evaluación entre lo alcanzado y lo que se ha planeado y de esa forma realizar los ajustes correspondientes. Tampoco dispone de una organización estructural y funcional que sea capaz de aglutinar todos los recursos y orientarlos a una efectiva realización de las actividades; no se realiza una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión empresarial.

El contenido de la investigación que se presenta, se compone de los siguientes aspectos:

En el capítulo I, se presenta la historia comercial de la empresa VEMACO, cuya historia arranca un 4 de septiembre del año 2008. Se describen aspectos recientemente definidos, como: la misión, visión y valores organizaciones. Se presenta el organigrama funcional y el análisis interno y externo de la empresa, habiendo utilizado para tal efecto, una matriz FODA donde se describen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización.

En el capítulo II, se hace un diagnóstico más exhaustivo de los aspectos internos y externos de la empresa. El diagnóstico interno se hizo utilizando el llamado Perfil de Capacidades Internas (PCI), esta herramienta gerencial examina cinco categorías: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad y capacidad del talento humano, y cuyos resultados se presentan en una matriz de capacidad gerencial. Para la realización del diagnóstico externo se utilizó una matriz de oportunidades y amenazas del medio (POAM), que permitió identificar el entorno de la empresa. En este capítulo se analizó el modelo actual de gestión de la empresa, el nivel de satisfacción de los colaboradores o clientes internos, así como el nivel de satisfacción de los clientes externos, en ambos casos se utilizó una encuesta de satisfacción para medir la valoración que tienen respecto a VEMACO.

En el capítulo III, se presenta el Plan de Acción para que la empresa afronte los problemas de gestión financiera y no financiera, previamente identificados. La naturaleza de la investigación realizada, permitió establecer los mecanismos

necesarios para ayudar a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias en el cumplimiento de sus objetivos y estrategias financieras, comerciales, clientelares, así como lo que la empresa como organización tiene que aprender para ser más competitiva y eficiente.

Como resultado de este enfoque, se plantearon inicialmente los objetivos estratégicos de la empresa para horizonte temporal de cinco años. Seguidamente se procedió a elaborar el mapa estratégico de la empresa para clarificar la cadena lógica de los objetivos estratégicos. Posteriormente se procedió a elaborar de manera participativa (propietarios y colaboradores), un cuadro de mando integral que condensa cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con sus respectivos indicadores, metas y acciones concretas a realizar.

Contiene este capítulo, el sistema de indicadores a utilizar con fines de evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como quienes serán los responsables de los procesos a implementar, y los recursos económicos que se requieren para llevar a cabo tales iniciativas. De cada acción estratégica se presenta una breve descripción para mejorar la comprensión del contenido final del cuadro de mando integral.

Al final del trabajo, aparecen las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron como fruto de este esfuerzo académico, así como la bibliografía utilizada y un apartado de anexos, donde aparecen los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema que tiene la empresa VEMACO, es que no realiza una gestión integral de sus recursos y actividades económicas, lo que impide mejorar su perfil competitivo en el mercado local. En concreto; no lleva a cabo una planeación adecuada de los recursos y actividades lo que no permite hacer evaluaciones entre lo que se ha utilizado y lo que se ha planeado y de esa forma realizar los ajustes correspondientes; tampoco dispone de una organización estructural y funcional que sea capaz de aglutinar todos los recursos y orientarlos a una efectiva realización de las actividades; tampoco dispone de una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión empresarial; en este contexto es deficiente la toma de decisiones, por la falta de información que provenga no sólo del aspecto financiero, sino también de los aspectos relacionados a los clientes, los procesos empresariales, la capacitación y el entrenamiento del personal, etc. Luego también se ha determinado una deficiente coordinación e integración de los recursos. Otro aspecto de la deficiente gestión integral, lo constituye el control interno deficiente, que no tiende a proteger los recursos, a la verificación de las funciones y a tener las pautas orientadoras del buen uso.

Pese a los problemas señalados en el párrafo anterior, durante los últimos años la empresa VEMACO ha experimentado un crecimiento sostenible interesante, lo que ha requerido que sus operaciones se extiendan a más clientes, entre ellos: detallistas, ferreteros que a su vez son utilizados como canales de distribución; fundaciones y constructoras que ejecutan proyectos de infraestructura en el departamento de San Marcos y fuera de él.

Sin embargo y pese a esfuerzos hechos desde la Administración de la empresa, se reconoce que en la empresa requiere en la actualidad gestionar las actividades desde un punto de vista más profesional y técnico, para que ninguna actividad comercial o interna de la empresa afecte la rentabilidad de la misma, y mucho menos limite el crecimiento del mercado actual.

La empresa ha hecho esfuerzos para formular sus políticas internas en lo financiero, contable, comercial, calidad, atención al cliente, obteniendo resultados

satisfactorios, sin que a la fecha esto sea posible de medición, por lo que no se sabe a ciencia cierta si la rentabilidad obtenida es efectivamente la rentabilidad esperada en términos porcentuales, o si el nivel de satisfacción de los clientes es lo esperado por la empresa. Son precisamente estas situaciones las que obligan a la empresa VEMACO a necesitar de un nuevo modelo de gestión, que consideramos puede hacerse más efectiva mediante la implantación de un cuadro de mando integral para lograr una administración/gestión más efectiva y rentable.

El problema de investigación se formuló de la siguiente manera:

¿Es el Cuadro de Mando Integral una herramienta apropiada para medir el desempeño y la estrategia de VEMACO? ¿Es útil para la empresa implementar sistemas de indicadores y su estructuración bajo herramientas administrativas como el CMI? ¿La empresa VEMACO necesita la aplicación de indicadores y su estructuración bajo herramientas administrativas como el CMI, teniendo en cuenta tomando en cuenta que la empresa no cuenta con un sistema de medición?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La implantación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa VEMACO, permitirá a la empresa medir sus actividades comerciales en términos de su visión y estrategia. Proporcionando a los administradores un panorama global de las prestaciones del negocio.

El estudio se justifica porque permitirá aplicar una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, que es lo que finalmente desean sus propietarios, es decir; mejorar sustancialmente la forma de administrar la empresa y que los resultados que se obtengan sean corroborados mediante medición expresada en cuadro de mando integral, para establecer el alcance y las limitaciones de la gestión administrativa de VEMACO.

Hacer esta investigación bajo la modalidad de acción, permitirá establecer los mecanismos necesarios para ayudar a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias en el cumplimiento de sus estrategias financieras, comerciales, clientelares, etc. Como resultado de esta aplicación, se espera que en el corto plazo la gente que trabaja en VEMACO se movilice hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, ya que justamente permite guiar el desempeño actual de los trabajadores hacia un desempeño futuro de más eficiencia y eficacia.

El modelo sugerido, más el enfoque de investigación acción; permite ir desarrollando un sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la empresa. Este nuevo sistema gerencial propuesto, permitirá a la empresa invertir en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo

de nuevos productos y sistemas administrativos, lo que en otros términos es cambiar la manera en que se mide y gerencia el negocio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

Diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión empresarial en la empresa: Venta de Materiales de Construcción VEMACO, ubicada en el Municipio de San Marcos, basado en el Cuadro de Mando Integral.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a) Hacer un diagnóstico integral de la estructura interna de la empresa y sus principales componentes o departamentos, así como de sus funciones.
- b) Efectuar un proceso de replanteamiento estratégico de las principales actividades comerciales de la empresa.
- c) Alinear la misión, visión y valores organizacionales a las actividades de la empresa, en un marco de planeamiento estratégico.
- d) Elaborar un Cuadro de Mando Integral que agrupe las cuatro perspectivas de la empresa: Financiera, Clientes, Procesos Internos e Innovación, Aprendizaje y Crecimiento.

1.4. HISTORIA COMERCIAL DEL NEGOCIO

VEMACO inició sus actividades el 4 de septiembre de 2008, ubicada en el kilómetro 252.2 en jurisdicción de Aldea El Rincón, municipio de San Marcos, en la salida a la zona costera del Municipio y Departamento del mismo nombre. Surgió como una empresa comercial, distribuidora de productos para la construcción, con la firme vocación de presentar a sus clientes soluciones completas, especializada en varios segmentos de la construcción y la ferretería, con una oferta amplia de productos cuya calidad y buen precio son su principal valor agregado hacia sus clientes: en la actualidad la empresa se distingue en la distribución de hierro, cemento, block, cal horcalza, tubería pvc, pinturas, acabados para madera y metal, materiales eléctricos, tornillería en general, pisos y azulejos, arena, piedrín y ferretería en general.

Desde sus inicios, y a fin de cumplir sus objetivos, llevó a cabo un fuerte plan de mercadeo para posicionar la empresa, así como un plan de inversiones en

infraestructura, equipamiento y tecnología, situación que permitió desarrollar una empresa dinámica, eficiente y en constante crecimiento, motivo de orgullo y satisfacción de sus trabajadores y propietarios. Los criterios de responsabilidad empresarial y responsabilidad social con que fue fundada la empresa, permitió impulsar un concepto de empresa que revalorizó sus recursos humanos, su compromiso con la comunidad y donde la rentabilidad fue el resultado de una gestión responsable y decidida.

Cuando la empresa empezó a crecer y la demanda superó la oferta comercial, hubo necesidad de buscar a otros socios que aportaron cierta cantidad de dinero para ampliar las operaciones. Desde entonces queda constituida la empresa como una sociedad formada por tres personas, operando como sociedad informal ya que no se hizo el registro mercantil correspondiente como sociedad anónima, situación que se espera enmendar en el corto plazo. Bajo este tipo de asociación comercial se adquirieron dos camiones más que se empezaron a utilizar para el reparto los materiales, y con el apoyo de las grandes empresas fabricantes se empezó a distribuir materiales de construcción en gran magnitud.

En la actualidad la empresa cuenta con más de mil clientes, entre ellos detallistas ferreteros que son utilizados como canales de distribución; fundaciones, empresas privadas y constructoras que ejecutan proyectos de infraestructura.

A ocho años de la fundación de la empresa, se cuenta en la actualidad con un edificio, amplias bodegas que albergan una gama de productos para su comercialización y cinco vehículos para la distribución de los materiales. Nuestro formato de negocio privilegia una combinación planificada de la variedad, con una verdadera especialización en varios segmentos, lo cual se complementa con un efectivo aprovisionamiento y un manejo eficiente de surtido de materiales, lo que permite atender la demanda de los clientes, otorgando un valor de marca al nombre VEMACO, terminando por instalar una diferenciación en la mente y en el corazón de los clientes.

Sin embargo, pese al crecimiento observado en los pocos años de existencia que tiene la empresa, se percibe en la organización la falta de un sistema de gestión adecuado para que el funcionamiento de la empresa se haga con calidad, armonía y cuidado en los detalles. Donde el servicio se destaque como un valor diferencial en relación con la competencia, y donde el consumidor compruebe que en VEMACO va a encontrar la mejor relación producto-precio.

1.5. MISIÓN.

Se dice que la misión clarifica el propósito de una empresa o el por qué debe hacer lo que hace y debe expresar direcciones generales o la filosofía que guía a la organización. Además, sirve para alinear los objetivos y valores de los empleados con los objetivos y valores de la organización y sirve para desarrollar un compromiso afectivo de los empleados de la misma. Representa el modelo para toda la organización, los valores que la impulsan y la opinión que la organización tiene de sí misma y de lo que puede llevar a cabo. Al respecto y luego de discutirlo con los propietarios y colaboradores de la empresa, se determinó que la misión de VEMACO, es la siguiente:

“Somos una empresa marquense líder en la venta y distribución de materiales de construcción y ferretería en general, a través de la excelencia en el servicio y la plena satisfacción de sus clientes”.

1.6. VISIÓN.

Por su parte, la visión empresarial sirve para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito, alcance y liderazgo competitivo; provee el marco que regula tanto las relaciones de la empresa con sus principales clientes y proveedores, como con el establecimiento de los principales objetivos estratégicos en términos de crecimiento y rentabilidad. En ese sentido, se determinó como visión de VEMACO, la siguiente definición:

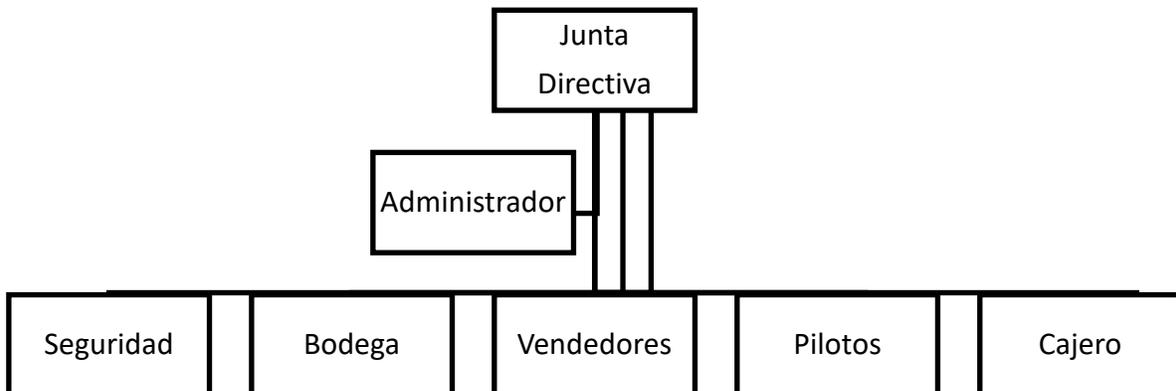
“Mantenemos un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo”.

1.7. VALORES ORGANIZACIONALES VEMACO.

- a) Responsabilidad: Somos responsables para cumplir con los compromisos y ofrecimientos que hacemos a nuestros clientes.
- b) Honestidad: Somos celosos guardianes que nuestros compromisos y negocios que realizamos, estén regidos siempre por la verdad y la ética.
- c) Amabilidad: Damos un trato cordial a nuestros clientes, y nuestra preocupación es atender personalmente sus intereses y demandas.
- d) Confianza: Proporcionamos a nuestros clientes la seguridad que nuestros compromisos y ofrecimientos comerciales se cumplen con la calidad esperada.
- e) Unidad: Somos una empresa cuya suma y conjunción de los esfuerzos individuales nos facilitan lograr nuestras metas.

1.8. ORGANIGRAMA DE VEMACO.

Gráfico 1
Organigrama de VEMACO



Fuente: VEMACO 2016

La estructura organizacional de VEMACO está basada en dos principios básicos.

- 1) Sencillez, y
- 2) Eficiencia

La sencillez se refiere a que VEMACO tiene una estructura organizacional con la capacidad de ofrecer a todos sus colaboradores la misma una base de acción, al ser esta base de acción lo más sencilla y fácil de seguir, lo que permite llevar los diferentes flujos de procesos sin mayores complicaciones, de ahí que su organigrama sea vertical y de carácter funcional.

La eficiencia, significa la optimización de los recursos disponibles, el organigrama nos muestra una organización vertical, lo que ofrece un amplio grado de libertad y posibilidad de desarrollo a cada uno de sus departamentos, al designarles tareas específicas y exigirles resultados mensurables en períodos de tiempo predeterminados.

1.9. ANÁLISIS FODA.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de algo particular que se esté estudiando. Se debe tomar en cuenta que las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento y obviamente cambiarán al pasar el tiempo. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA realizado en VEMACO, permitió conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico bastante preciso que ha servido de insumo para proponer las medidas a tomar de acuerdo con los objetivos y políticas formulados por la empresa.

Cuadro 1
Matriz FODA VEMACOS 2016

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con una cartera de clientes especiales, que compran periódicamente grandes cantidades de materiales. 2. La rentabilidad financiera de la empresa es positiva y en crecimiento. 3. Cada vez hay más crecimiento en el mercado. 4. VEMACO es una empresa reconocida y de prestigio. 5. Se compete en calidad y con precios bajos. 6. Recursos humanos calificados 7. Buena atención al cliente 8. Se tiene un stock surtido y grande en planta y bodega 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del sector de la construcción en el Departamento de San Marcos. 2. Incremento de asignación presupuestaria a municipalidades del departamento para ejecutar obra gris en los 30 municipios. 3. Facilidades para acceder a créditos en el sistema bancario nacional y en organizaciones que realizan operaciones de segundo piso.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de coordinación en la entrega de los pedidos y la asignación del transporte 2. No se monitorean precios de la competencia 3. Mala organización laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia. 2. Contrabando de materiales de procedencia mexicana. 3. Incremento de precios de los materiales de construcción por parte de los proveedores.

<ol style="list-style-type: none"> 4. Modelo de administración autocrático 5. Temor al despido del personal 6. Déficit de personal 7. Falta de experiencia y conocimiento de algunos miembros del personal administrativo. 8. Falta de seguimiento a clientes 9. Falta de planes de entrenamiento y capacitación al personal 10. Falta de control financiero 11. Ausencia de mapas de procesos administrativos 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Incremento de impuestos a las empresas lo que afectaría los costos de operación. 5. Extorsiones y delincuencia.
--	---

Fuente: Taller Diagnóstico FODA, Junio 2016.

Luego de haber realizado el primer diagnóstico FODA de la empresa, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en el proceso de planeación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La importancia que tiene este primer capítulo, es que le ha permitido a VEMACO discutir y elaborar la filosofía de la empresa, la cual quedó expresada en su declaración de Visión, Misión y Valores. También permitió realizar el análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, y eso fue posible mediante la identificación de las oportunidades y amenazas, en las que se indica cuáles son las tendencias globales de la sociedad, así como las circunstancias particulares del sector donde participa la empresa. Dentro del análisis interno efectuado por medio del FODA, se logró determinar cuáles son las capacidades y aptitudes centrales que tiene la empresa, y cuáles son sus debilidades.

Afortunadamente, consideramos que existen actualmente más fortalezas que debilidades y en consecuencia, para que la empresa siga teniendo éxito; es necesario que la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión, unos valores y una estrategia organizacional clara y compartida. Es necesario crear las

condiciones para el desarrollo del proceso de planificación estratégica con suficiente realismo y libertad, fomentando la coordinación y la fluidez del conocimiento y de la información entre la dirección y la totalidad de la empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE VEMACO

2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.

En el Diagnóstico se analizan todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la empresa. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es su finalidad. El proceso de diagnóstico interno que permite examinar en conjunto los recursos financieros, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente presenta. (Chiavenato, 2001).

La metodología utilizada para realizar el diagnostico interno de la empresa fue la del PCI (Perfil de Capacidad Interna). Esto debido a que la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la empresa no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene. Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) como se mencionó anteriormente, es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional. La metodología se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los principales recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La Capacidad Directiva
2. La Capacidad Competitiva (o de Mercadeo)
3. La Capacidad Financiera

4. La Capacidad Tecnológica (o de Producción)
5. La Capacidad del Talento Humano

Para la realización del PCI de VEMACO, se integró un grupo compuesto por cinco personas, el cual se encargó de hacer el diagnóstico, y se tuvo especial cuidado para que participaran colaboradores de los diferentes niveles organizacionales y de las áreas funcionales. Cada uno de los participantes discutió sobre las cinco categorías que se evaluaron y finalmente dieron su veredicto. Los resultados obtenidos de este diagnóstico se completaron con la información obtenida en el FODA realizado previamente en la organización. Los participantes calificaron las fortalezas y debilidades en una escala de Alta, Media y Baja, seguidamente se procedió a valorar el impacto que cada una de estas variables provoca en la empresa, posteriormente se procedió a interpretar y analizar el resultado de la matriz, lo que permitió tener una valoración de la situación interna de VEMACO.

El cuadro siguiente muestra la matriz PCI de la capacidad gerencial:

Cuadro 2
Matriz PCI VEMACO

Matriz PCI de la capacidad Gerencial de VEMACO									
Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
CAPACIDADES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
1.1. Utilización de Planes Estratégicos						X			X
1.2. Comunicación y control gerencial					X			X	
1.3. Capacidad para Enfrentar la competencia	X						X		
1.4. Experiencia y conocimientos de los Directivos					X			X	
1.5. Flexibilidad de la organización						X			X
2. COMPETITIVA									
2.1. Participación de mercado	X						X		
2.2. Portafolio de productos	X						X		
2.3. Gestión de inventarios					X			X	
2.4. Bajos costos de distribución y ventas					X			X	
2.5. Fortaleza de proveedores y disponibilidad de	X						X		

insumos									
3. FINANCIERA									
3.1. Liquidez		X						X	
3.2. Rentabilidad	X						X		
3.3. Capacidad de endeudamiento					X			X	
3.4. Habilidad para competir con precios		X						X	
3.5. Estabilidad de costos		X						X	
4. TECNOLÓGICA									
4.1. Nivel de tecnología utilizado						X			X
4.2. Efectividad de entrega de pedidos					X			X	
4.3. Valor agregado al producto						X			X
4.4. Aplicación de tecnologías informáticas						X			X
4.5. Capacidad de innovación						X			X
5. TALENTO HUMANO									
5.1. Nivel académico del recurso humano		X						X	
5.2. Experiencia técnica		X						X	
5.3. Remuneraciones		X						X	
5.4. Estabilidad					X			X	
5.5. Rotación interna					X			X	

Fuente: Elaboración propia en base al PCI

La conclusión a la que se arribó es que en términos de las capacidades directivas, hay muchas debilidades pese al liderazgo y empuje con que se ha gestionado la empresa desde la fecha de su fundación, destaca la decisión y capacidad que hay para enfrentar la competencia a cualquier costo y bajo cualquier circunstancia, sin embargo, existes varios aspectos en los que es imprescindible mejorar.

Donde mejor resultados se observan, es en lo relacionado a las capacidades comerciales, ya que VEMACO tiene una fuerte presencia en el mercado local, dispone de una cartera amplia de productos y un stock lo suficientemente adecuado para cubrir la demanda por varios días. Donde hay que mejorar es en cuanto a la logística de distribución para que los clientes no se vean afectados y se muestren satisfechos con la capacidad de respuesta de la empresa. Afortunadamente los proveedores son organizaciones sólidas y con posicionamiento de marca y prestigio comercial en el mercado nacional, lo que incide favorablemente en la expansión comercial de VEMACO.

En cuanto a las capacidades financieras, es destacable el hecho que la empresa muestra una alta rentabilidad, tiene una aceptable liquidez, puede competir abiertamente con precios y con costos de operación. Su única debilidad es su baja capacidad de endeudamiento, aunque este extremo es relativo, por cuanto no se ha intentado en los últimos meses acceder a crédito en el sistema financiero nacional, por no considerarlo como algo urgente o necesario en las actuales circunstancias comerciales de la empresa.

En relación a las capacidades tecnológicas, es importante señalar que el nivel de tecnología utilizado en la actualidad es muy bajo, especialmente en lo que se refiere a sistemas informatizados, hay casi nula actividad innovadora y la empresa no es capaz de añadir valor al producto que entrega, excepto en lo que se refiere a la calidad y atención en el servicio hacia sus clientes.

En cuanto a las capacidades de talento humano, VEMACO cuenta con colaboradores que tienen estudios completos de educación media y varios cuentan con estudios universitarios, aunque en términos de experiencia técnica, son pocos los que han hecho cursos de capacitación o entrenamiento en ventas y manejo de productos de materiales de construcción. Las remuneraciones, la estabilidad y la rotación interna aún pueden considerarse como situaciones deficitarias, debido a que no existe en la empresa una política de gestión de recursos humanos y de remuneraciones, lo indudablemente puede afectar el rendimiento de los colaboradores.

2.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO.

Todo lo que sucede fuera de la empresa, es algo que sucede independientemente de lo que planifique o no la organización. Sin embargo, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno siempre y cuando tenga la capacidad de actuar con pensamiento estratégico.

El análisis FODA da elementos para conocer cuales las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, ese el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. La segunda etapa para mejorar la primera aproximación, es identificar estos factores mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analicen y evalúen los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la empresa. Con la información del FODA y en sesiones de grupo, éstos trabajaron con el objetivo de elaborar el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) de VEMACO, los resultados obtenidos son los siguientes:

Cuadro 3.
Matriz POAM VEMACO

Perfil de Oportunidades y Amenazas de VEMACO									
CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			Impacto		
FACTORES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. TECNOLÓGICOS									
1.1. Nuevas tecnologías			X						X
1.2. Informatización de procesos		X						X	
1.3. Social Media		X						X	
2. ECONÓMICOS									
2.1. Crisis económica					X				X
2.2. Incremento de impuestos				X				X	
2.3. Inflación					X				X
3. POLÍTICOS									
3.1. Crisis política				X			X		
3.2. Bloqueos y manifestaciones				X			X		
3.3. Golpe de Estado						X			X
4. GEOGRÁFICOS									
4.1. Ubicación		X							
4.2. Accesibilidad		X							
4.3. Clima		X							
5. SOCIALES									
5.1. Pobreza						X		X	
5.2. Desempleo							X		X
5.3. Salarios						X		X	

Fuente: Elaboración propia en base al POAM

Los factores tecnológicos analizados están relacionados con el desarrollo, innovación y búsqueda de formas de uso más eficiente en equipos, procesos, insumos, materiales, sistemas de información, etc. Al respecto, se reconoce que la aplicación de nuevas tecnologías no se da en la empresa, es decir; todavía se utilizan equipos de computación para realizar actividades sencillas, sin embargo; no se utilizan programas informáticos para manejo de clientes o inventarios, lo que disminuye la capacidad competitiva de la empresa.

En el caso de la aplicación de la social media, no se usa nada al respecto, ya que la empresa no tiene página web, tampoco facebook o twitter organizacional, por citar los elementos de social media más conocidos. Todo esto, se considera que es una oportunidad aún no aprovechada, ya que los costos de implementar marketing por medio de social media, o de implementar programas informatizados es algo financiera y tecnológicamente accesible para la empresa.

En cuanto a los aspectos económicos externos, son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, es de reconocer que muy pocas empresas nacionales se preparan para enfrentar variaciones en los agregados económicos. Para el caso particular, se definió que la crisis económica, el incremento de impuestos y la inflación, son tres aspectos latentes y amenazantes en la economía nacional e internacional, siendo el grado de preparación de la empresa muy bajo en términos de cómo enfrentar dichas variaciones, por lo que constituyen amenazas y los impactos serán medios ya que en caso de un incremento en los precios, estos se trasladarán a los precios de venta, aunque con ello se disminuye el nivel de venta del producto afectado, con excepción del incremento de impuesto, es una amenaza latente y cuyo impacto será alto de concretarse la iniciativa de modificar el régimen impositivo en Guatemala.

Los aspectos políticos, son los que se refieren al uso o asignación del poder, es decir, las situaciones provocadas por las acciones del gobierno que afectan al entorno económico, social o de poder en un momento determinado. Al respecto y dada la historia reciente de Guatemala se consideró que la crisis política es un aspecto aún no superado y que afecta la actividad económica, también fueron considerados como variables de alto impacto los bloqueos de carreteras y manifestaciones de grupos organizados que paralizan la actividad económica constantemente y no permiten la libre movilización de productos que tiene como espacio de realización el comercio. Estos aspectos son amenazas para la actividad comercial y dejan en una condición vulnerable a cualquier empresa que se dedique a comercializar productos de construcción.

En cuanto a los factores geográficos, se consideraron como fortalezas medias; la ubicación, accesibilidad y clima que tiene el municipio de San Marcos, y que no tienen una incidencia mayor en cuanto a la actividad comercializadora que desarrolla la empresa. A la fecha y pese al mal estado de las carreteras, los pedidos que se hacen a los proveedores siguen llegando con normalidad.

Finalmente, los factores sociales que son los que afectan el bienestar y los valores de la población, se consideró que la pobreza, el desempleo y el nivel de salarios son aspectos considerados como amenazas, ya que afectan el desarrollo del mercado interno y los ingresos de los consumidores, por lo que el impacto es medio.

2.3. MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA.

“La gerencia estratégica de la empresa moderna requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma”. (Sallenave, 2003). De acuerdo al criterio anterior, se entiende que el éxito de la dirección estratégica radica en la capacidad de adaptarse al medio y lograr resultados mejores y más estables que la competencia, lo anterior involucra un alto sentido de responsabilidad y de pensamiento estratégico para llevar a cabo los fines organizacionales de la empresa.

Pese a que la empresa estudiada es rentable y comercialmente exitosa, y que VEMACO ha experimentado un crecimiento sostenible interesante, lo que ha permitido que sus operaciones se extiendan a más clientes, entre ellos: detallistas, ferreteros que a su vez son utilizados como canales de distribución; fundaciones y constructoras que ejecutan proyectos de infraestructura en el departamento de San Marcos y en lugares circunvecinos; el principal problema que tiene VEMACO, es que no realiza una gestión integral de sus recursos y actividades económicas, lo que impide mejorar su perfil competitivo en el mercado local.

En concreto; no lleva a cabo una planeación adecuada de los recursos y actividades lo que no permite hacer evaluaciones entre lo que se ha conseguido y lo que se ha planeado y de esa forma realizar los ajustes correspondientes; tampoco utiliza su organización estructural y funcional para aglutinar todos los recursos y orientarlos a una efectiva realización de las actividades; tampoco dispone de una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión empresarial; en este contexto es deficiente la toma de decisiones, por la falta de información que provenga no sólo del aspecto financiero, sino también de los aspectos relacionados a los clientes, los procesos empresariales, la capacitación y el entrenamiento del personal, etc.

Luego también se ha determinado una deficiente coordinación e integración de los recursos. Otro aspecto de la deficiente gestión integral, lo constituye el control interno deficiente, que no tiende a proteger los recursos, a la verificación de las funciones y a tener las pautas orientadoras del buen uso de los recursos.

La actual administración de la empresa reconoce que la empresa requiere en la actualidad gestionar las actividades desde un punto de vista más profesional y técnico, para que ninguna actividad comercial o interna de la empresa afecte la rentabilidad de la misma, y mucho menos limite el crecimiento del mercado actual.

Es importante reconocer que la empresa ha hecho esfuerzos aislados para formular políticas internas en lo financiero, contable, comercial, calidad, atención al

cliente, obteniendo resultados satisfactorios, sin que a la fecha esto se haya documentado, por lo que también resulta imposible de medición, por lo que no se sabe a ciencia cierta si la rentabilidad obtenida es efectivamente la rentabilidad esperada en términos porcentuales, o si el nivel de satisfacción de los clientes es lo esperado por la empresa.

Son precisamente estas situaciones las que obligan a la empresa VEMACO a necesitar de un nuevo modelo de gestión, que consideramos puede hacerse más efectiva mediante la implantación de un cuadro de mando integral para lograr una administración y/o gestión más efectiva y rentable.

2.4. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS.

Tiempo atrás, las empresas empezaron a preocuparse por la satisfacción de sus clientes externos, porque empezó a considerarse que en la satisfacción de los clientes estaba la fidelidad y rentabilidad de la empresa. Sin embargo, ese fue el inicio de un nuevo modelo de gestión de los clientes, en donde también se empezó a considerar a los colaboradores o empleados como clientes internos de la empresa.

Actualmente las empresas están obligadas a enfrentar nuevos retos enfocados a la satisfacción de sus trabajadores (clientes internos), quienes más que sus subordinados o empleados constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad del mercado actual de competencia, tan cambiante y exigente; mientras más o cuanto más sepa apreciar el directivo la importancia de sus recursos humanos, mejores serán los resultados en la productividad del trabajo y/o en la prestación de los servicios. (Salvador Hernández, 2008).

La gestión de la satisfacción de los clientes internos es una gestión de complemento que tiene lugar en la organización y está dada por la fusión entre las políticas, planes, acciones, y programas encaminados a tocar de cerca los puntos neurálgicos de cada cliente interno como célula básica para la reproducción empresarial definiendo así los niveles de exigencias, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de su personal. Una vez que se logre su satisfacción, este multiplicará con creces sus esfuerzos y pondrá más empeño y dedicación en la labor que realiza. (Salvador Hernández, 2008).

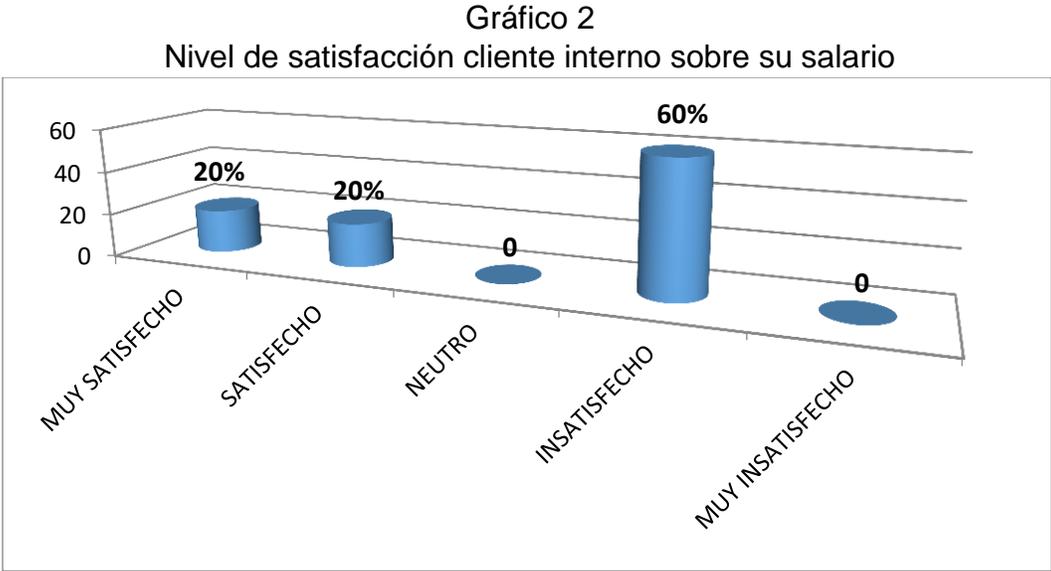
Como parte de este estudio y desde un punto de vista del análisis estratégico de VEMACO, se utilizaron métodos fundamentalmente los empíricos para analizar el nivel de satisfacción de los clientes internos de la Empresa. Estos métodos fueron: la observación directa, que permite apreciar y evaluar aspectos circunstanciales de los hechos que sirven de base para la investigación; y por otro lado, se realizó

una encuesta para conocer aquellos factores y puntos de vistas más importantes que están afectando al cliente interno.

Se parte del hecho que cada cliente interno tiene percepciones distintas sobre su ambiente de trabajo, por lo que para alguno es algo positivo puede que para otro colaborador no lo sea. No cabe duda que a todos los colaboradores de la empresa les preocupa su bienestar personal, y la forma como perciban su situación en relación al trabajo que realizan, determinan su actuar. La importancia que tiene estudiar este aspecto, es que estas percepciones se pueden transmitir a otras personas del ambiente interno y externo que le rodea, influyendo indirectamente de manera negativa o positiva. Por lo tanto, medir el nivel de satisfacción de los clientes internos proporciona valiosa información acerca del estado en que se encuentra la empresa y cuanto más falta para llegar al punto deseado. Es decir, si lo que se le promete es lo que recibe, y si efectivamente esto es lo que necesita el colaborador.

Al respecto se encuestó a 10 (30% del total de colaboradores de la empresa) trabajadores de VEMACO que laboran en distintos puestos de la organización, a efecto de conocer el grado de satisfacción que tienen en relación a aspectos muy puntuales, tal y como se describe a continuación.

2.4.1. SATISFACCIÓN CON EL SALARIO.



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

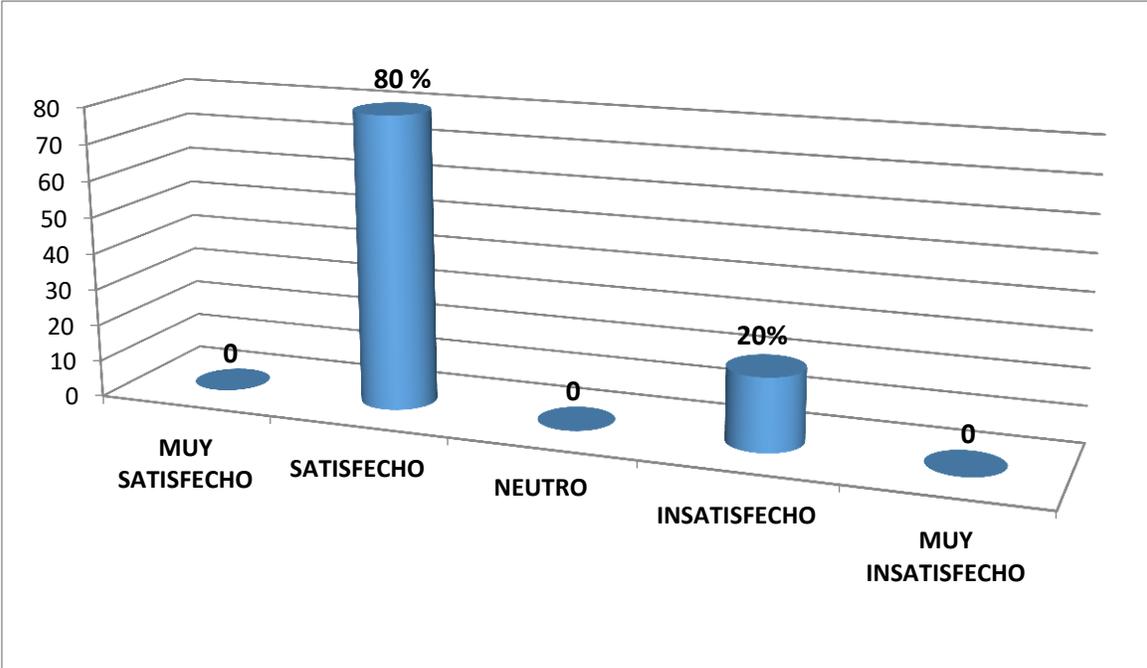
La remuneración o salario de los colaboradores, es uno de los principales factores de desmotivación e insatisfacción laboral. El trabajo debe tener una remuneración acorde al trabajo que se está realizando y debe servir de incentivo para los empleados. Los trabajadores aportan lo que reciben, por tanto, si un trabajo está mal pagado lo que harán será rendir por debajo de sus posibilidades porque la

recompensa será menor del esfuerzo que invierten en trabajar. Por ello, la empresa deben vincular los sueldos de los trabajadores con los objetivos propuestos, este es un tema sobre el que hay que discutir con los propietarios de VEMACO y llegar a un acuerdo para mejorar la remuneración económica, ya que como se evidenció, el 60% de los colaboradores manifiestan insatisfacción con lo que la empresa les paga en la actualidad.

2.4.2. SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.

Gráfico 3

Nivel de Satisfacción cliente interno con el trabajo que realiza



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

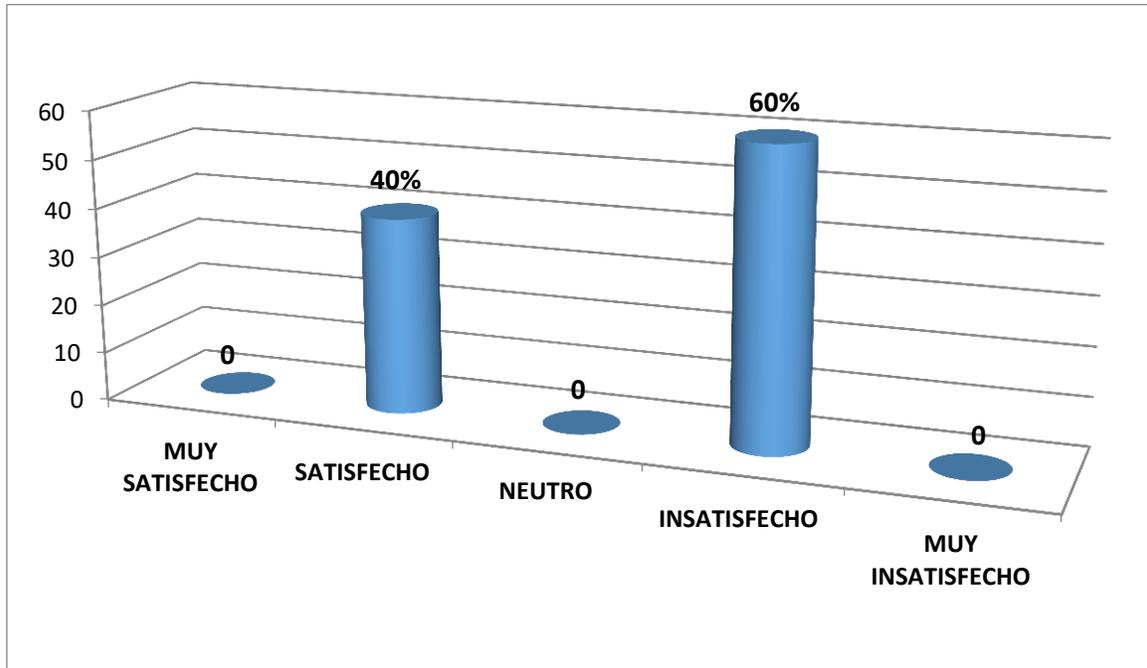
Las personas que tienen un trabajo rutinario y repetitivo son las que más insatisfacción laboral presentan. La satisfacción laboral esta íntegramente relacionada con la productividad y el clima laboral, afortunadamente el 80% de los colaboradores de la empresa manifiesta estar satisfecho con su actividad laboral. Obviamente es nivel de satisfacción repercutirá en lo que haga la empresa. Por ello es importante mantener un buen clima laboral, buena relación con el jefe y los compañeros, y que se reconozcan los logros laborales de cada empleado. Por parte de la empresa, es importante diseñar puestos de trabajo que no produzcan insatisfacción en los empleados y que signifiquen un reto de mejoramiento para los trabajadores.

Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción

laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Robbins, 1998).

2.4.3. SATISFACCION DE LOS JEFES CON SUS COLABORADORES.

Gráfico 4
Nivel de Satisfacción del Jefe con sus colaboradores



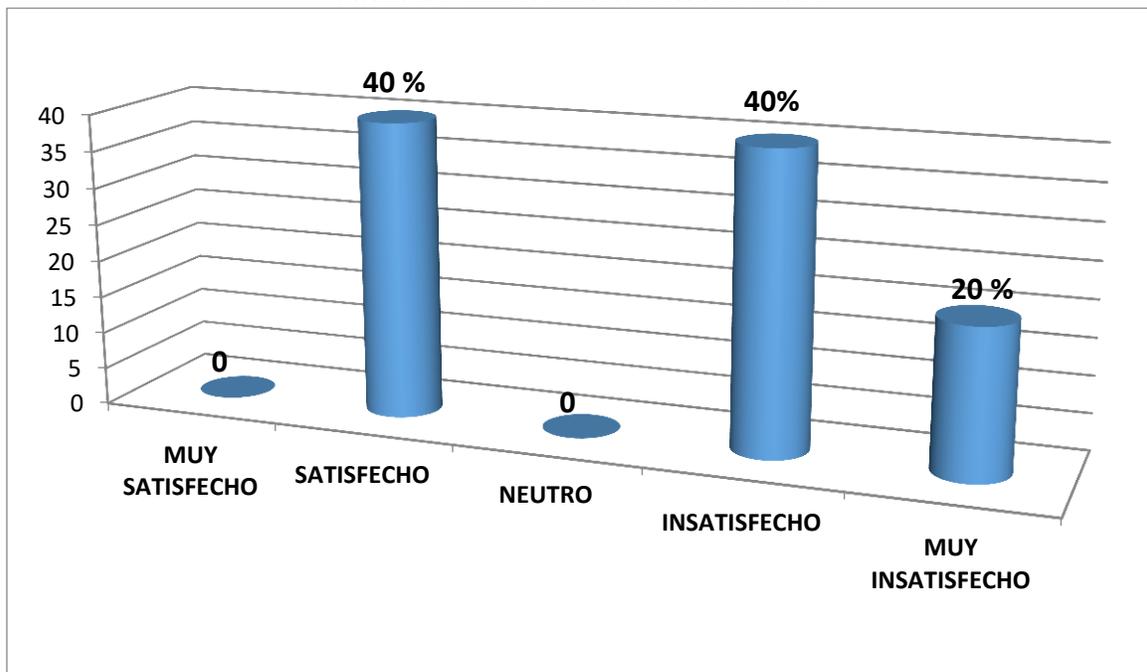
Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

La satisfacción de los jefes con sus colaboradores también es importante, porque de ello depende que las órdenes y directrices se cumplan satisfactoriamente. Preocupa que el 60% de los que ejercen funciones de dirección manifiesten insatisfacción con el personal que depende de ellos. Posiblemente exista un modelo muy autoritario que refuerce la necesidad de que otros realicen una tarea que sin su indicación no habrían ejecutado. Las personas que poseen esta actitud disfrutan de su investidura de “jefe”, y tratan de influir en los demás de acuerdo a su criterio personal, preocupándose más por lograr influencia que por el rendimiento de la empresa. En todo caso, este es un problema que la empresa debe solucionar para evitar posibles desacuerdos que influyan negativamente en el clima organizacional.

2.4.4. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS JEFES.

Conocer la satisfacción de los colaboradores con sus jefes es de suma importancia para cualquier empresa, por esa razón se preguntó al personal su opinión sobre la actuación de: Jefe de Bodega, Jefe de Vendedores, Administrador y sobre la Junta Directiva de la Empresa. Uno de los factores que influyen fuertemente en el nivel de satisfacción laboral de un trabajador es la personalidad y estilo de liderazgo que ejerce su jefe día con día. Tener un jefe que sea amigo y colaborador, es sin duda motivo suficiente para que los miembros de un equipo de trabajo incrementen su nivel de productividad y su compromiso con la organización, pero contar con un mal jefe sin duda resultará en ambientes negativos de frustración y estrés.

Gráfico 5
Nivel de Satisfacción con los Jefes



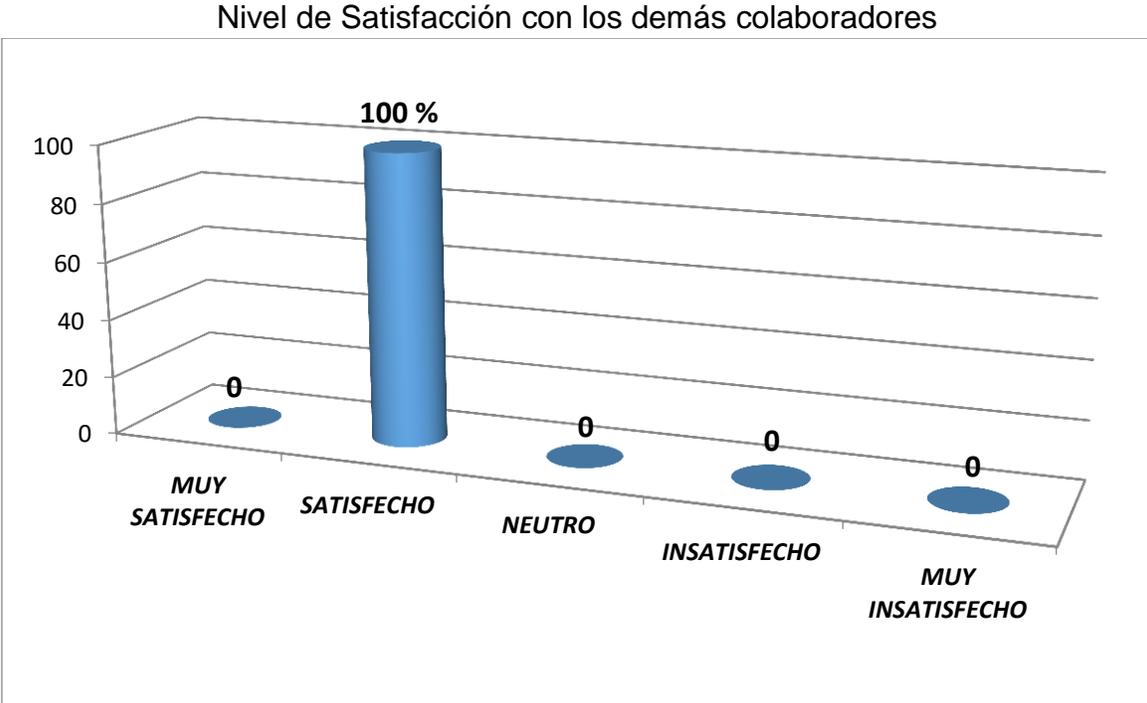
Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta y en términos muy generales, se puede afirmar que el nivel de insatisfacción hacia los jefes de la empresa es alto: 60%, lo que indudablemente es alarmante, por cuanto la mayoría de los colaboradores tratan de evitar confrontaciones con los jefes para mantener su seguridad laboral, pero con el tiempo la comunicación puede hacerse cada vez más difícil y algunos colaboradores pueden comenzar a adoptar conductas desafiantes, e incluso agresivas, lo que perjudica grandemente el trabajo de la empresa y enturbia el clima organizacional. Al respecto la empresa tendrá que trabajar mucho para superar estas deficiencias encontradas.

2.4.5. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS DEMAS COLABORADORES.

Una sana relación entre empleados es fundamental para que la empresa permita que exista un buen clima organizacional y una satisfactoria productividad que conduzca a la máxima agregación de valor posible. Cuando eso no es posible y se puede apreciar falta de bienestar y compromiso, se establecen relaciones laborales, que por diseño, son muy frágiles, emocionalmente tensas y potencialmente conflictivas.

Gráfico 6



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

Construir la confianza con y entre los colaboradores no es algo que se pueda hacer en un día. Es el resultado de acumular en el tiempo muchas experiencias positivas que van, poco a poco, construyendo relaciones de confianza. Al respecto, es satisfactorio reconocer que entre los colaboradores existe una relación muy armoniosa, al punto que el 100% reconoce sentirse satisfecho al respecto.

Si existe sinergia entre todos los trabajadores, es porque existe un puente o conexión entre ellos, que facilitará la eficacia y la obtención de resultados o alcance de objetivos. Si, por el contrario, prevaleciera el antagonismo, podemos deducir que la relación entre los colaboradores es inestable, tensa o inexistente y

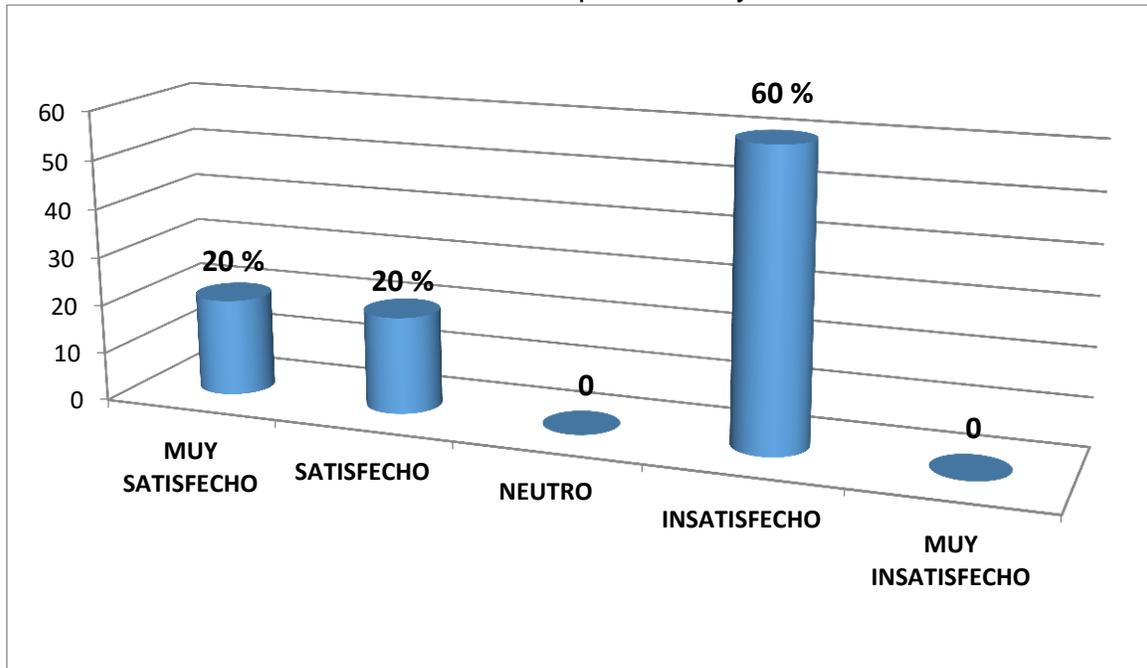
que en todo caso la eficacia del equipo será tarea difícil, o incluso imposible. Es recomendable en el caso particular, seguir cuidando y fortaleciendo esta situación porque es algo valioso para el desarrollo de la empresa y sus objetivos.

2.4.6. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA PROMOCIÓN Y ASCENSO LABORAL.

El trabajador más satisfecho es aquel que satisface sus necesidades psicológicas y económicas en su empleo. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda empresa, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo de la empresa.

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores, pero uno de ellos tiene que ver en la forma concreta de cómo una empresa reconoce el esfuerzo del trabajador y lo asciende de puesto. Obviamente que mientras más elevada sea la ubicación laboral, más satisfacciones procurará al trabajador. Ascender a los empleados los ayuda para que consigan del trabajo la mayor satisfacción y significado posible. Al respecto los resultados obtenidos, se muestran a continuación:

Gráfico 7
Nivel de Satisfacción con la promoción y ascenso laboral



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

De acuerdo a los resultados obtenidos, prevalece la insatisfacción con motivo de la promoción y ascenso dentro del trabajo, esto expresado en un 60%, mientras que el resto (40%) manifestó sentirse satisfecho al respecto.

Robbins indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004).

Las expectativas laborales tienen que ver con las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de los trabajadores. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política de ascensos y promoción que sigue la empresa, tener una percepción de que la política seguida es justa favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. Este es un aspecto en el que la empresa deberá trabajar bastante, ya que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y con el desempeño laboral.

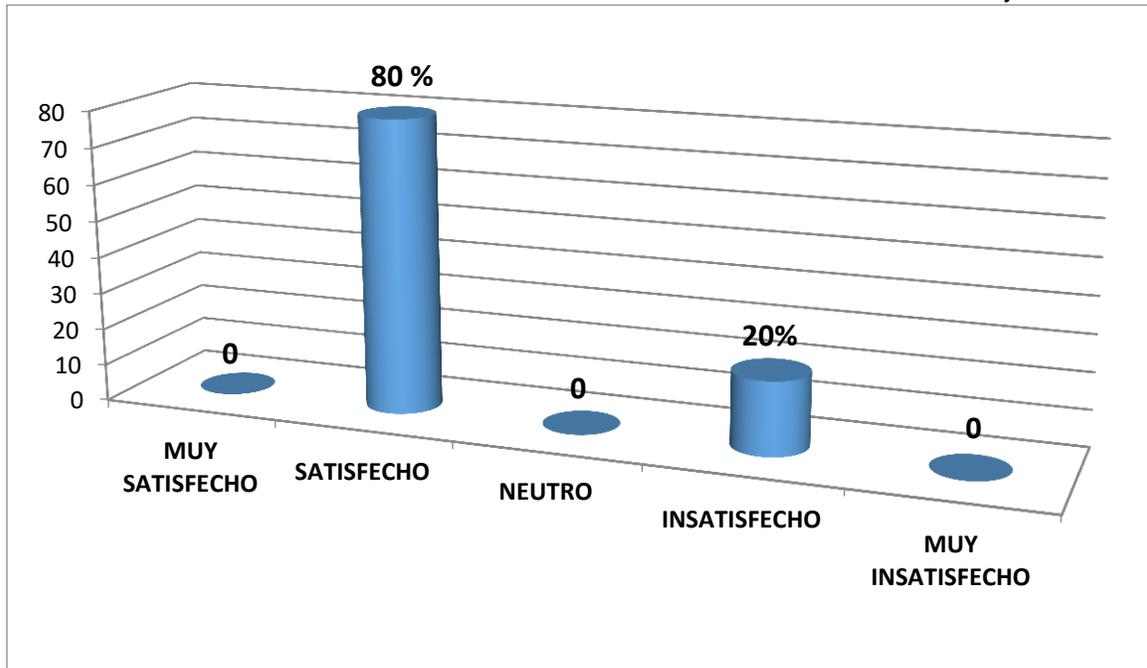
No hay que olvidar que los empleados insatisfechos se inclinan más a hablar negativamente de la organización, aspecto que puede ayudar a destruir la imagen de la empresa.

2.4.7. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES MATERIALES EN LAS QUE SE REALIZA EL TRABAJO.

Salinas, indica que al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de no poner en riesgos la salud de los trabajadores, y esto es algo inherente a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales como la organización informal, estatus, etc. (Salinas, 2016).

Dentro de las condiciones ambientales de la empresa, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista así como los nervios. Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos. Aunque no se realizó una medición precisa de cada una de estas variables, si se preguntó en términos generales sobre la satisfacción que tienen los trabajadores respecto de las condiciones materiales bajo las cuales se realiza el trabajo, y a continuación se presentan los resultados:

Gráfico 8
Nivel de Satisfacción con las condiciones materiales del trabajo



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

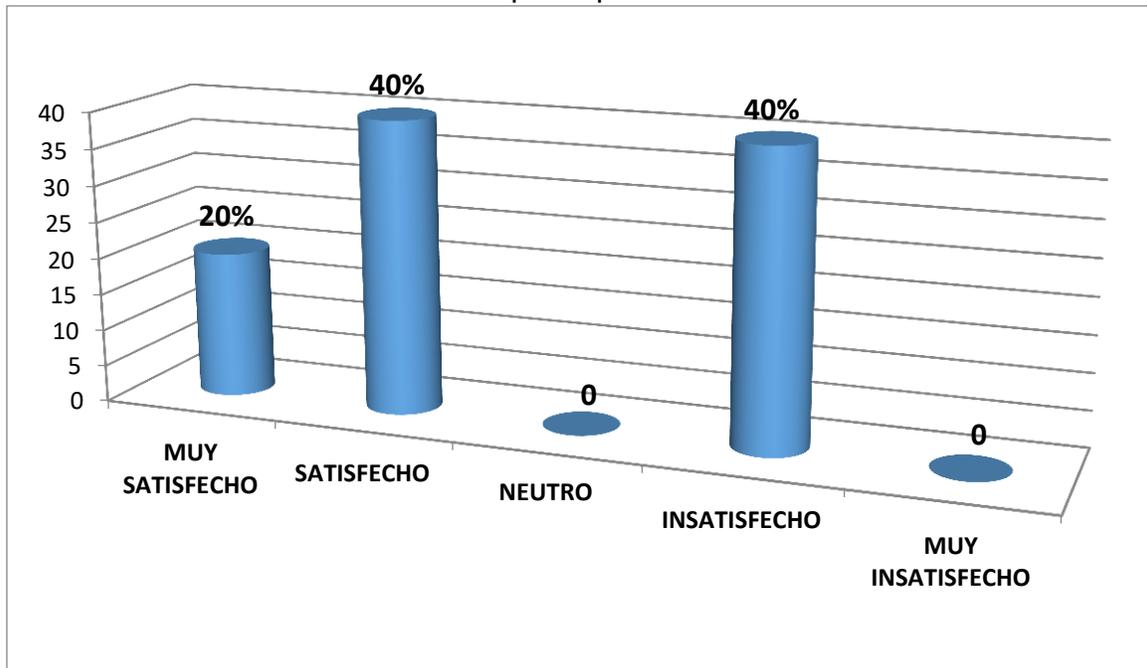
El nivel de satisfacción sobre el medio material de la empresa, es del 80%, mientras que un 20% manifestó cierta insatisfacción. Como se dijo anteriormente, el medio ambiente físico en el que desarrolla el trabajo es de importancia para la satisfacción laboral, ya que este se encuentra relacionado con la interacción del trabajador con las máquinas y/o equipo que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

Aunque la empresa ha tratado que las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, se realice bajo una buena iluminación, buena distribución de los espacios, buena la ubicación de las personas y los instrumentos de trabajo, se requiere poner mayor atención a estos aspectos, ya que son factores que facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y en consecuencia, repercute en la calidad de sus labores.

2.4.8. NIVEL DE SATISFACCION RELACIONADO CON LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LA EMPRESA.

Actualmente se reconoce que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir. Al respecto, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 9
Nivel de Satisfacción con la participación en la toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

Los resultados obtenidos indican que un 40% se siente satisfecho con su participación en la toma de decisiones, un 20% muy satisfecho, pero preocupa que el 40% restante manifieste insatisfacción al respecto. Probablemente el problema es que dentro de la empresa no se ha aprendido a delegar. Tanto la toma de decisiones como la organización laboral se asientan en la facultad de delegar. Al respecto no se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos se centren en lo que es valioso para la empresa.

Combatir la insatisfacción será otro reto para VEMACO, ya que se tendrá que buscar un equilibrio en este sentido, ya que delegar demasiadas atribuciones puede resultar nocivo como delegar poco. Si se delega muy poco, los empleados raramente sentirán un compromiso hacia la empresa. Para estos empleados, el trabajo es sólo un trabajo más. Cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es importante, sólo entonces pueden sentir un otorgamiento de poder o empoderamiento necesario para realizar con mayor eficacia sus actividades.

2.5. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS.

Para evaluar la satisfacción de los clientes se pueden obtener la información de dos maneras diferentes: de manera directa o indirecta. Con la medición directa de la satisfacción se obtiene la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. A través de la medición indirecta se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo, a partir de datos que maneje la propia empresa.

Para el caso particular de estudio, un método directo utilizando una encuesta de satisfacción del cliente. Una encuesta de satisfacción es un estudio empírico que sirve para determinar el grado de satisfacción del encuestado. Es el método más económico y eficiente de obtener información de los clientes. (Encuesta.com, 2016). Las encuestas de satisfacción sirven para tomar decisiones en base a información cuantitativa obtenida por medio de un cuestionario y tiene como objetivo medir lo que el cliente espera de la organización en cinco dimensiones claramente definidas:

- a) Elementos tangibles: Permite medir la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- b) Fiabilidad: Habilidad de la empresa para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- c) Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- d) Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para despertar la credibilidad y confianza en los clientes.
- e) Empatía: Atención personalizada que dispensa la empresa a sus clientes.

El instrumento de medición que se utilizó fue la Encuesta de Satisfacción de Clientes Externos (ver Anexo 2), y como es una encuesta empírica la satisfacción del cliente estuvo referida a dar juicios cualitativos de la siguiente manera:

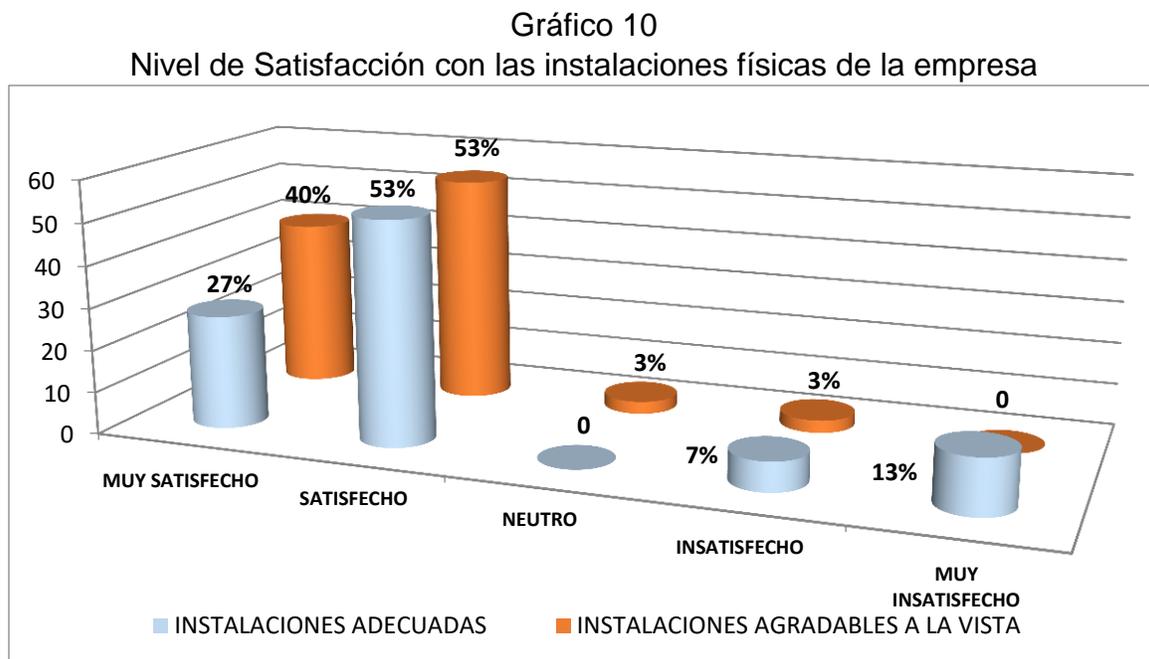
- ✓ Muy satisfecho
- ✓ Satisfecho
- ✓ Neutro
- ✓ Insatisfecho
- ✓ Muy insatisfecho

Los resultados obtenidos, sobre una muestra de treinta clientes, son los siguientes:

2.5.1. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES.

Los elementos tangibles de la empresa; “Son la parte visible del servicio y del proceso correspondiente y lo conforman la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal, la documentación y otros materiales de comunicación. Pueden ser determinantes en la imagen percibida por el usuario del servicio y en la generación de contradicciones entre las expectativas producidas por la comunicación al usuario del servicio prometido, con la realidad del mismo por parte del usuario”. (Castellón, 2016).

Al respecto, se preguntó sobre las instalaciones de VEMACO son adecuadas y agradables, la presentación de los empleados es limpia y pulcra, si la empresa cuenta con vehículos propios para distribuir los productos. Los resultados obtenidos se presentan a continuación;



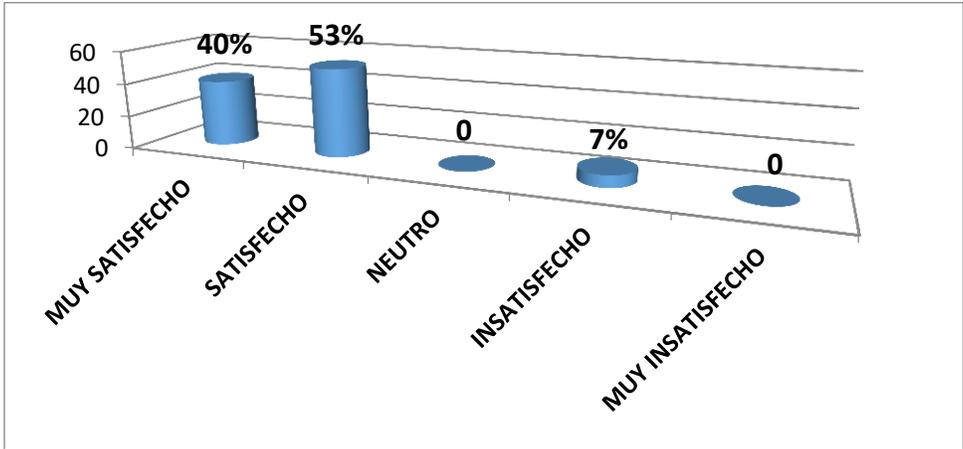
Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

La primera impresión que tiene el cliente de la empresa, es lo relacionado a su fachada y sus instalaciones. Las instalaciones de una empresa no solo son el espacio físico donde se localiza, sino también el lugar donde se desenvuelve y se lleva a cabo las distintas actividades laborales. De ahí lo importante de que cada decisión que sea tomada en cuanto al diseño y distribución de la empresa, sea el adecuado, ya que ello influirá en el consumidor de distinta manera, pero quizá la más importante; la decisión de compra que finalmente tenga el cliente.

En cuanto a las instalaciones físicas, el 80% (satisfechos y muy satisfechos), manifestaron su satisfacción por la forma física de las instalaciones, lo que se complementa con la pregunta si las instalaciones físicas son agradables a la vista de los clientes, ya que el 93% (satisfechos y muy satisfechos), manifestaron tener una impresión agradable a la vista de las instalaciones. Los niveles de insatisfacción manifestados se pueden considerar bajos: 6% que manifiesta insatisfacción por no considerarlas agradables a la vista, y un 20% por considerarlas no adecuadas físicamente.

En todo caso, es importante que la empresa evalúe constantemente el diseño y distribución en planta que actualmente tiene la empresa, ya que indudablemente esto es susceptible de mejorarse siempre. En relación a la apariencia limpia y pulcra del personal que labora en la empresa, los resultados indican que los clientes se fijan en este tipo de detalles. La imagen personal, la apreciación de los demás respecto de los empleados, se puede construir desde una política que impulse la empresa, y también puede perderse; el esfuerzo impuesto en vestir correcta y limpiamente, actuar con propiedad, pueden destruirse si la empresa no se preocupa por estos aspectos.

Gráfico 11
Nivel de Satisfacción con la apariencia del personal de la empresa



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

Afortunadamente la percepción que tienen los clientes sobre la apariencia del personal de la empresa en términos de limpieza y pulcritud es favorable: 93% (satisfechos y muy satisfechos), mientras que el 7% manifestó cierta insatisfacción al respecto.

2.5.2. NIVEL DE SATISFACCIÓN EN TÉRMINOS DE FIABILIDAD.

“Este atributo se basa en la percepción del usuario sobre la capacidad de realizar el servicio acordado en la forma y plazos establecidos. La fiabilidad representa la capacidad organizativa y de recursos para prestar el servicio de forma eficiente y sin fallos que lo impidan o perjudiquen. Para satisfacer este criterio son necesarios procesos experimentados y personal cualificado para ejecutarlos. Cuando la fiabilidad es baja, existen riesgos graves de pérdida de confianza de los clientes (incluso la pérdida del cliente) y elevados costes de reparación (los llamados costes de la “no calidad”). (Castellón, 2016).

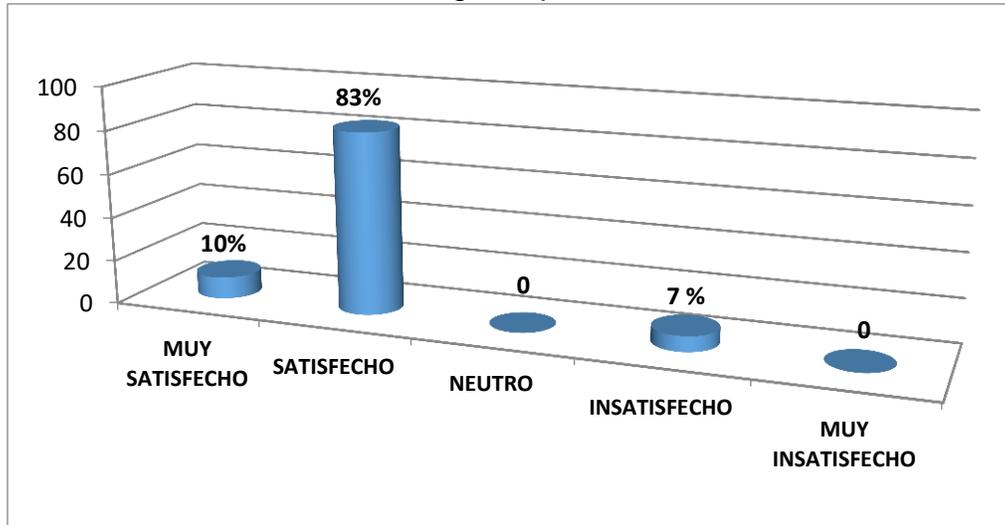
En este sentido, se preguntó a los clientes sobre aspectos muy puntuales; (ver Anexo 2, Encuesta de satisfacción del cliente externo). Las preguntas se hicieron puntualmente sobre el cumplimiento de las promesas de plazos para realizar la entrega de pedidos, ya que una vez transcurrido ese tiempo, la espera adicional es una de las principales causas de insatisfacción por parte de los clientes. También se tomó en cuenta el interés sincero en solucionar problemas a un cliente.

Otro de los motivos que desencanta a los clientes es no ser escuchados al plantear un problema ni ver pruebas de que se está haciendo algo para solucionarlo. Ignorar a los clientes es ignorar el negocio, y eso también es causa de insatisfacción. Por esa razón se preguntó si cuando el cliente presenta un problema, existe un interés sincero en solucionarlo por parte de la empresa.

Atender las quejas de los clientes es fundamental. También es clave realizar bien el servicio desde la primera vez. Un primer intento fallido es una imagen negativa que gana la empresa. Por ello se preguntó también sobre si los empleados de la empresa realizan bien el servicio y la atención desde la primera vez. Esta pregunta se complementa con otra que se formuló en el sentido de preguntar a los clientes si la empresa atiende a tiempo las quejas y reclamos que presentan, y finalmente, se hizo una pregunta directa a los clientes para saber si ellos sienten confianza en la calidad de los productos que vende Vemaco.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en este sentido:

Gráfico 12
Nivel de Satisfacción en relación al cumplimiento del tiempo prometido en la entrega de pedidos

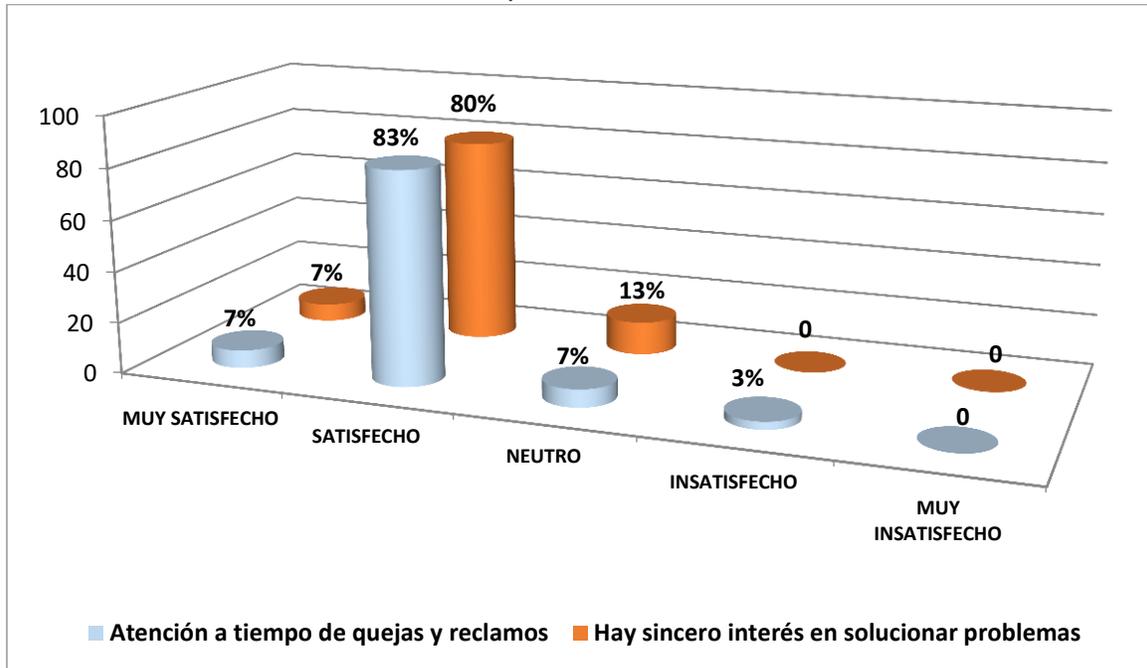


Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

Un 93% de los clientes manifiestan su satisfacción por que la empresa cumple con los tiempos prometidos en la entrega de los pedidos, frente a un 7% que manifiesta cierto nivel de insatisfacción. El tema de la fiabilidad es sumamente importante para la empresa, debido a que constituye un valor intangible de la empresa que tiene que ver con la confianza de los clientes hacia la organización. La fiabilidad en este caso, está directamente relacionada con el correcto cumplimiento de las promesas realizadas al cliente.

Seguidamente se preguntó a los clientes sobre la forma como se atienden las quejas y reclamos por parte de la empresa, pregunta que se complementó al preguntar sobre la percepción que tienen sobre si la empresa muestra un interés verdadero en solucionar los problemas que los clientes presentan. Y estos fueron los resultados obtenidos:

Gráfico 13
 Nivel de Satisfacción en relación a quejas, reclamos e interés en solucionar problemas



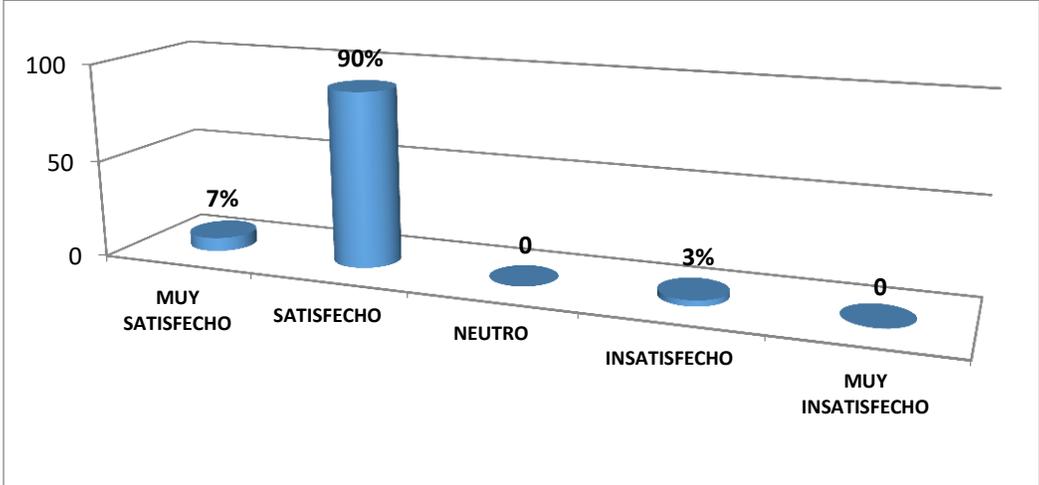
Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

Según la opinión de los clientes (83%), dijeron sentirse satisfechos por la atención a tiempo que la empresa dispone para atender quejas y reclamos, y un 87% manifestaron su satisfacción porque consideran que la empresa manifiesta un sincero interés en solucionar los problemas que presentan los clientes, mientras que los niveles de insatisfacción son muy bajos. Esto se debe a que la empresa considera que todos los clientes tienen el derecho de presentar peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, etc., de manera respetuosa a la empresa por motivos de interés general o particular y a obtener una pronta respuesta, ya que la filosofía es que el cliente es la razón de la actividad comercial de la organización.

También interesó conocer sobre la percepción de los clientes en relación a que si el servicio se realiza bien desde la primera vez. Hacer las cosas bien a la primera, hace referencia a la eficiencia. La eficiencia tiene que ver con hacer las cosas en el menor tiempo posible con el menor costo posible y qué mejor que haciendo que las cosas salgan bien desde la primera vez que las hace y no luego de que pase un largo tiempo. “Nunca tenemos tiempo de hacer bien las cosas pero siempre tenemos tiempo para repetirlas. La empresa Hewlett Packard hizo un estudio en torno a este axioma, y hacían notar que si ellos aprendían a dominar el proceso de hacer bien las cosas desde la primera vez, se podría ahorrar inmediatamente el cincuenta por ciento en sus costos de producción, además de obtener hasta un

ciento por ciento más de ventas, mismas que se podrían duplicar, sin contar las utilidades”. (Cornejo, 2012).

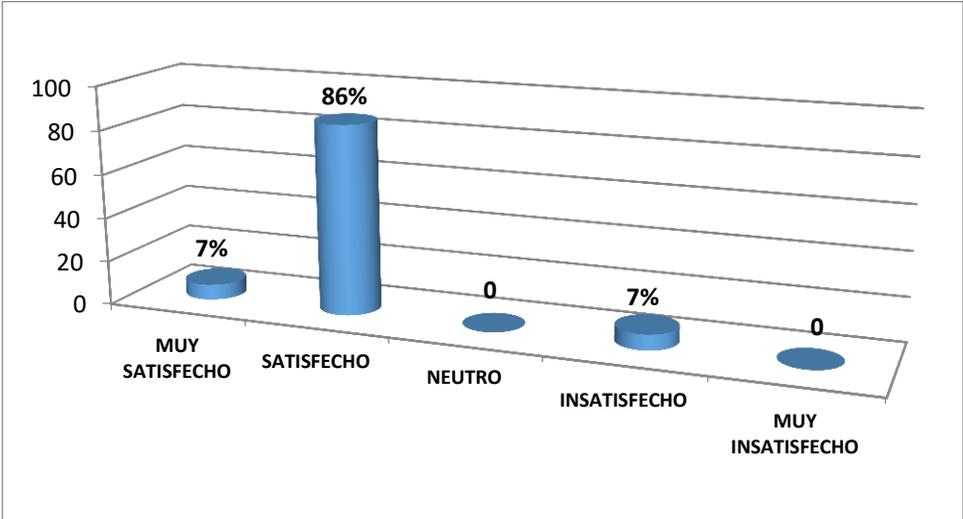
Gráfico 14
Nivel de Satisfacción: realizar bien el servicio a la primera vez



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el 97% de los clientes indican que el servicio se presta bien desde la primera vez, lo que constituye una fortaleza de la empresa, debido a que la clientela reconozca que existe un buen servicio ayuda a reforzar la imagen comercial de VEMACO.

Gráfico 15
Nivel de Satisfacción con la calidad de productos que vende VEMACO



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

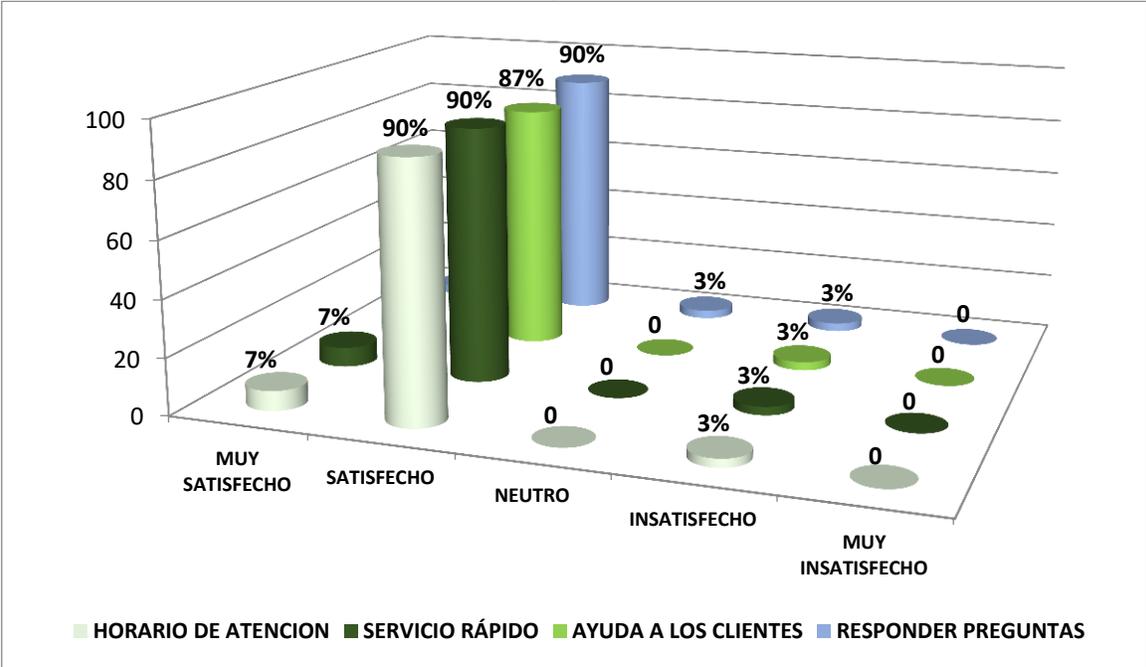
En el gráfico anterior, podemos apreciar la percepción que tienen los clientes en relación a la calidad de los productos que comercializa VEMACO. En términos relativos un 93% indica estar satisfecho con la calidad de los productos, mientras que el porcentaje de insatisfacción es del 7%.

Cuando se comercializan productos de mala calidad eso implica costos a la empresa, mientras que la buena calidad hace ganar dinero a la empresa, ya que la calidad es un elemento diferenciador en relación a la competencia, una vez establecido el concepto de calidad en la mente de los consumidores, habrá una demanda satisfecha y leal, porque confía en la calidad de los productos que se adquieren.

2.5.3. CAPACIDAD DE RESPUESTA.

“No basta con tener medios para prestar un servicio, sino que tiene que ser posible prestarlo cuando lo demanda el usuario. El servicio diferido no puede plantearse en gran parte de las actividades económicas y sociales de hoy en día. La capacidad de respuesta responde a la inmediatez en hacerse cargo de la demanda y en la rapidez y/o puntualidad de su solución”. (Castellón, 2016).

Gráfico 16
 Nivel de Satisfacción con: horario de atención, rapidez del servicio, ayuda y respuesta a preguntas de los clientes



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.
 En cuanto al horario de atención de la empresa, el 97% dijo estar satisfecho y solamente un 3% manifestó insatisfacción al respecto. La importancia que tiene el

horario de atención, radica en el hecho que el servicio al cliente es un mecanismo de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto. Lo anterior significa que el éxito de la empresa depende de una buena cadena de suministro debidamente gestionada en tiempo y lugar.

Se preguntó también sobre la rapidez del servicio, ya que para dar un buen servicio al cliente, no basta con atenderlo con amabilidad, sino que también es necesario atenderlo con rapidez. Una atención de excelente calidad podría quedar arruinada si se le hace esperar de más al cliente. No hay nada peor para éste que tener que esperar demasiado, ya sea para que lo atiendan o para que le entreguen un producto. De acuerdo a la información obtenida, el 97% manifestó satisfacción al respecto, mientras que el porcentaje de insatisfacción fue del 3%.

Para seguir atendiendo con rapidez a los clientes, es necesario que la empresa no descuide el realizar procesos simples y eficientes, ya que mientras más simples y eficientes sean los procesos, más rápido se podrá atender al cliente. También hay que tener en consideración el número adecuado de personal para atender rápidamente al cliente, la capacitación y el entrenamiento constante ayudan a que la empresa brinde un excelente servicio al cliente.

Otra pregunta tuvo que ver con la disponibilidad del personal de estar dispuestos a ayudar a los clientes y a responder las preguntas que formulen en relación a los productos y/o servicios que presta la empresa. Al respecto, el 87% respondió sentirse satisfechos porque el personal está dispuesto a ayudarlo y el 90% dijo estar satisfecho porque el personal de la empresa siempre está dispuesto a responder sus preguntas y aclarar sus dudas relacionadas con los productos y servicios que ofrece la empresa. Es de hacer notar que solamente el 3% manifestó insatisfacción al respecto.

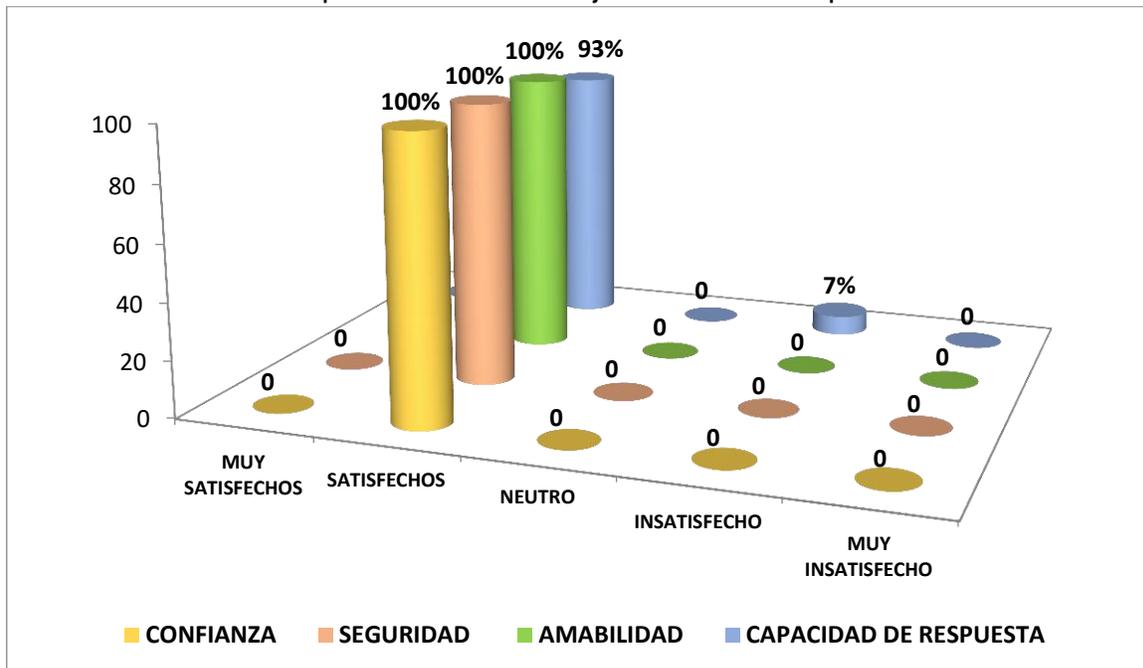
2.5.4. SEGURIDAD.

“El usuario de un servicio precisa de una confianza en la percepción del servicio, que le inspire la tranquilidad de estar haciendo lo adecuado con la Organización o Unidad Organizativa adecuada. La profesionalidad del personal de contacto con el usuario es una fuente de confianza, demostrando una habilidad y destreza en el desarrollo del servicio acordado. Para potenciar este atributo de calidad, se debe eliminar cualquier sombra de duda sobre el proceso y sus resultados”. (Castellón, 2016).

Si el cliente no percibe que la empresa sabe lo que está haciendo, tendrá temor de no recibir un buen servicio y producto, por lo que posiblemente acudirá a otra empresa que les inspire esa seguridad y confianza.

Gráfico 17

Nivel de Satisfacción con la confianza, seguridad, amabilidad y capacidad de respuesta de los trabajadores de la empresa



Fuente: Investigación de campo, junio 2016.

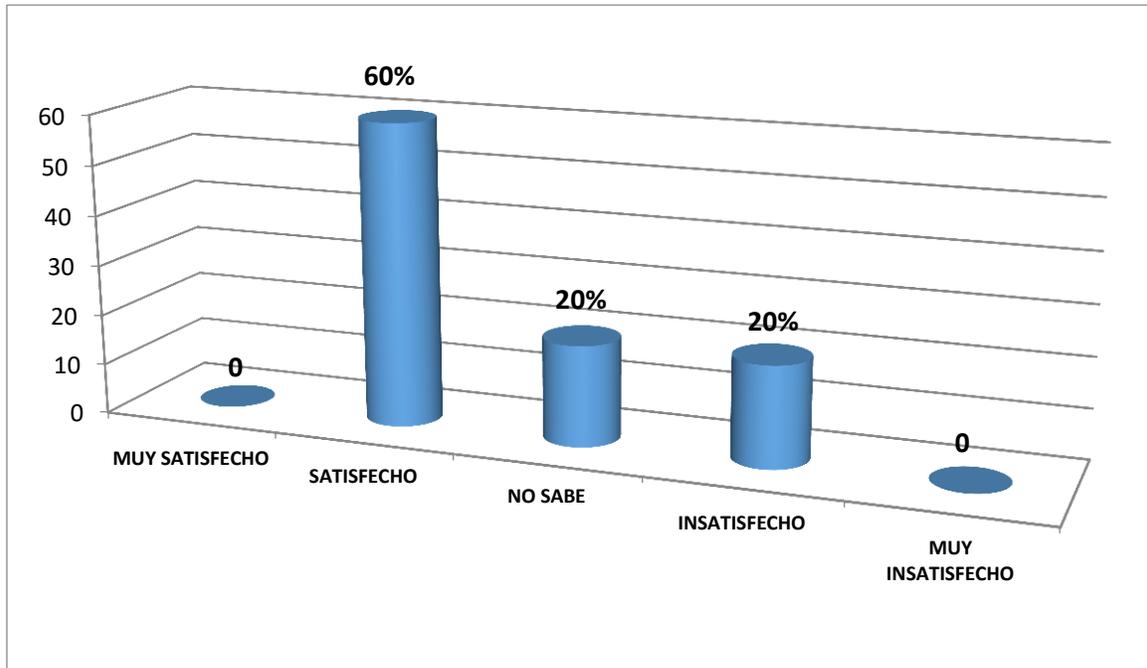
Una de las cosas que explica el crecimiento de VEMACO desde 2008 a la fecha, es que ha tenido la capacidad de inspirar confianza, seguridad, amabilidad y capacidad de respuesta a los intereses e inquietudes de sus clientes. Por ello es que los niveles de satisfacción al respecto, son muy altos y en promedio del 100%. Con excepción de la capacidad de respuesta de los empleados a las inquietudes y preguntas que formulan los clientes donde se aprecia un 7% de inconformidad, el resto de las variables son sumamente positivas.

2.5.5. EMPATÍA.

Un servicio es, en definitiva, una relación entre personas y la calidad se basa no solo en la cortesía profesional, sino en entender y resolver las necesidades por las que el cliente “consume” determinado servicio. En este sentido, es necesario mantener informados al usuario de un servicio a lo largo de todo el proceso con información relevante para el mismo. (Castellón, 2016).

Gráfico 18

Nivel de Satisfacción relacionado a servicios adicionales a los clientes

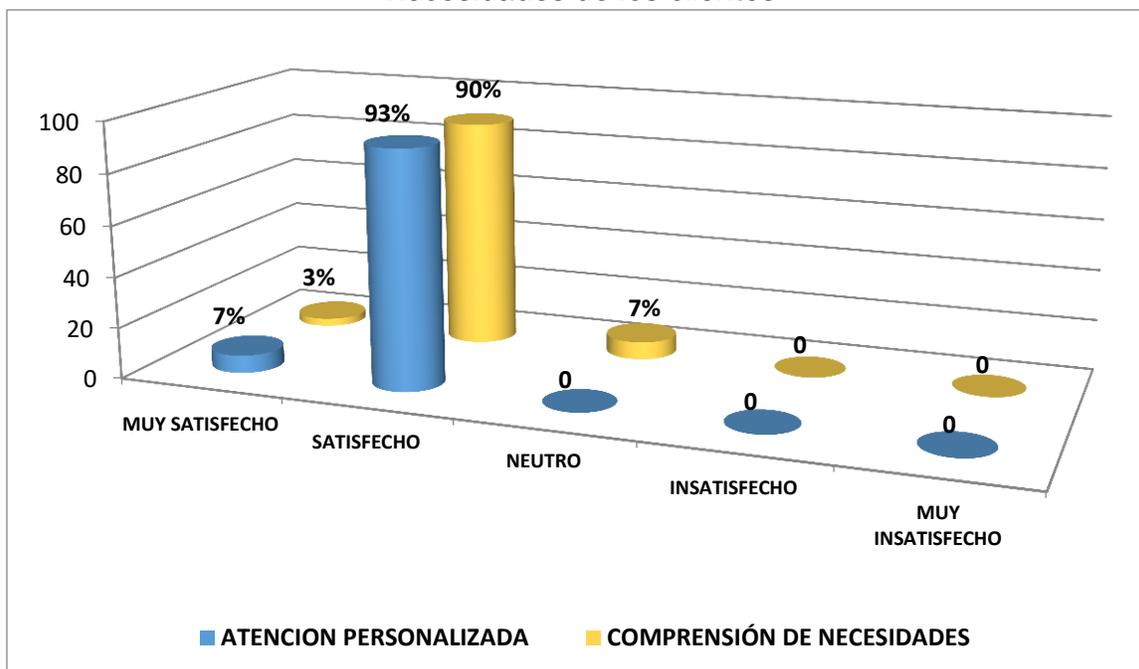


Fuente: Investigación de campo, junio de 2016.

Todo cliente necesita que una empresa le de algo más que un simple servicio o producto. Eso se llama reclamar valor agregado. En términos mercadológicos, el valor agregado es una característica extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, que puede darle a un negocio o empresa cierta diferenciación del resto de competidores.

Al respecto se preguntó a los clientes sobre este aspecto y un 60% manifestó estar satisfecho con lo que la empresa le da, pero un 20% manifestó insatisfacción, y otro 20% manifestó no saber si la empresa ofrece algo adicional. Sobre este aspecto la empresa tendrá que trabajar, porque el nivel de satisfacción es bajo y puede seguir decreciendo, especialmente si la competencia mejora este aspecto. La empatía significa proporcionar cuidados y servicios personales a los clientes, es la capacidad de ponerse realmente en la posición del cliente y entender sus necesidades, esto es algo sobre lo que hay que trabajar en la empresa.

Gráfico 19
Nivel de Satisfacción con atención personalizada y comprensión de las necesidades de los clientes



Fuente: Investigación de campo, junio de 2016.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el nivel de satisfacción que tienen los clientes de VEMACO en relación a la atención personalizada y comprensión de las necesidades de los clientes, es alto: superior al 90% del total de los encuestados. Cuando hay sinceramente empatía con los clientes, entonces existe la posibilidad de transmitir una sensación de atención y comprensión que es lo que finalmente valora el cliente.

2.6. PRINCIPALES PROBLEMAS FINANCIEROS Y DE PROCESOS INTERNOS.

2.6.1. PROBLEMAS FINANCIEROS.

Aunque la empresa sea rentable, eso no necesariamente implica que no existan problemas que tengan que ver con el aspecto financiero de VEMACO. Muchos de los problemas financieros que tiene la empresa están relacionados entre sí. Para el caso particular de este estudio, se identificaron en el FODA dos problemas básicos en la gestión financiera de la empresa, y que a juicio del investigador, merecen ser tratados de manera muy particular:

- a) Ausencia de control financiero: Los movimientos de efectivo en la empresa constituyen una actividad constante que requiere de una administración

efectiva, no sólo porque es importante mantener los niveles de efectivo necesarios, sino porque es necesario controlar e identificar los flujos de efectivo que se generan en la empresa.

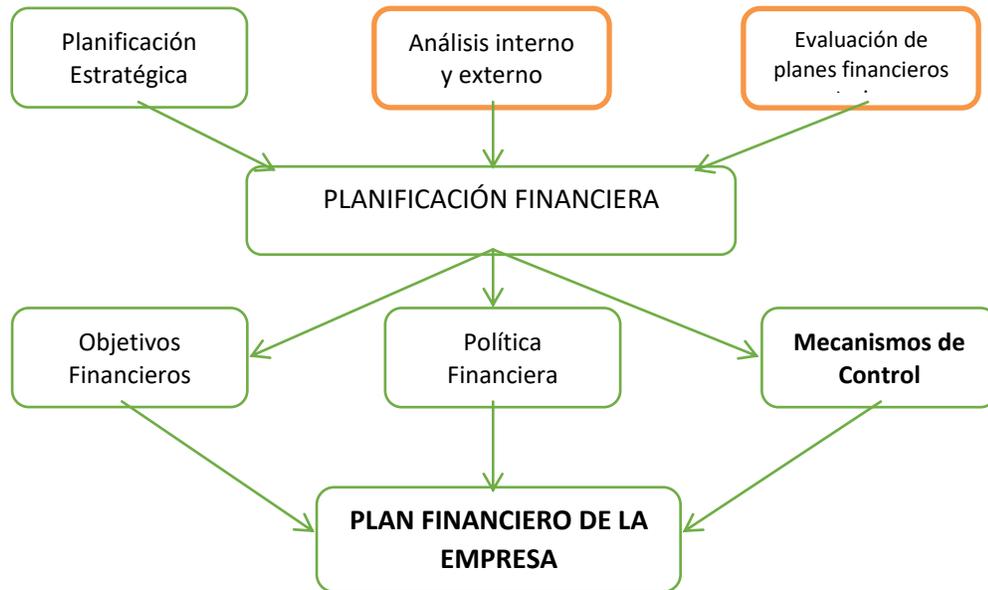
Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene la administración de los flujos de efectivo, VEMACO tiene dificultades para controlar las entradas y salidas de efectivo. Lo anterior puede ocasionar fugas de dinero y representar altos costos financieros para la organización, y sin el control de caja es más difícil monitorear los faltantes de efectivo.

Cuando hay fugas de dinero, no sólo es por la falta de medidas de control, sino porque existe exceso de confianza con los empleados o parientes, sobre todo si se trata de una empresa familiar. En este sentido, cuando en la empresa existen relaciones familiares es fácil ignorar el principio de identidad, el cual sostiene que la personalidad de un negocio es independiente de la de sus propietarios por lo que las finanzas de la empresa no deben mezclarse con la de los dueños del negocio. No obstante, en la empresa es común que el control del flujo de efectivo sea frágil debido a la costumbre de mezclar los recursos que genera la organización con las finanzas personales de los propietarios, situación que debe ser corregida mediante el establecimiento de controles financieros adecuados.

El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como a mediano y largo plazo. Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos. (Teruel, 2016).

Esta problemática implica que el empresario no establece los mecanismos necesarios para monitorear las entradas y salidas de efectivo que se generan en la organización como parte de la operación diaria como son: ventas en efectivo, cobranzas a clientes, pago de compras, compra de materiales, pago de salarios, por mencionar algunos. Cuando una empresa no lleva un registro del flujo de efectivo no está en posibilidad de tener información necesaria para tomar decisiones sobre sus necesidades de liquidez, ni tener un control sobre el efectivo que se maneja en la organización.

Gráfico 20
Control Financiero de la Empresa



Fuente: elaboración en base a: (Cruz, 2016).

- b) Falta de indicadores de gestión financiera: El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, y está integrado por el plan estratégico de la empresa, el diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros, y la evaluación de planes anteriormente utilizados. Cuando a ello se le incluye la formulación de objetivos, la política financiera de la empresa y el establecimiento de los mecanismos de control, entonces la empresa ya puede contar con un Plan Financiero.

Indicadores financieros

Cuando una empresa quiere realizar un verdadero control financiero, tiene que acudir a la utilización de indicadores financieros. Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

Estos indicadores actúan como semáforos; cuando tienen ciertos valores críticos presentan una señal roja y cuando el negocio va bien, presentan una señal verde. Aunque cada negocio o tipo de negocio tiene sus indicadores específicos, se pueden construir algunos que son de uso común y generalizado. Este instrumento de análisis por índices, se conoce también

como análisis vertical y horizontal. Un índice es una proporción entre un valor y otro valor llamado base

Frente a estas situaciones, la implantación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa VEMACO, permitirá a la empresa medir sus actividades comerciales en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los administradores un panorama global de las prestaciones del negocio, incluye la parte financiera de la empresa, lo que permitirá aplicar una herramienta de administración que muestra continuamente cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, que es lo que finalmente desean sus propietarios, es decir; mejorar sustancialmente la forma de administrar la empresa y que los resultados que se obtengan sean corroborados mediante medición expresada en un cuadro de mando integral, para establecer el alcance y las limitaciones de la gestión administrativa y financiera de VEMACO.

CAPÍTULO III.

PLAN DE ACCIÓN: CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE VEMACO

Hacer este trabajo bajo la modalidad de investigación acción, permitió establecer los mecanismos necesarios para ayudar a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias en el cumplimiento de sus estrategias financieras, comerciales, clientelares, etc. Como resultado de esta aplicación, se espera que en el corto plazo la gente que trabaja en VEMACO se movilice hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, ya que justamente permite guiar el desempeño actual de los trabajadores hacia un desempeño futuro de más eficiencia y eficacia.

El modelo sugerido, más el enfoque de la investigación acción desarrollado; permite ir formulando un sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la empresa. Este nuevo sistema gerencial propuesto, permitirá a la empresa invertir en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas administrativos, lo que en otros términos es cambiar la manera en que se mide y gerencia el negocio.

3.1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer. En los círculos empresariales se está considerando al CMI como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el CMI sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente.” (Hatre, 2010)

De acuerdo a la definición anterior, el CMI sirve para definir las estrategias que le sirven a una empresa para enfrentar su entorno y desarrollar de manera más eficiente sus recursos organizacionales. Dentro de sus grandes ventajas, está la de traducir la visión de la organización expresada a través de sus estrategias, en términos y objetivos específicos para que se pueda comprender en todos los

niveles de la empresa, y lo mejor de todo es que permite a su vez, establecer un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

Lo que la situación económica de la actualidad impone en todo el mundo, es la necesidad de ser más competitivos y eficientes, lo que a su vez obliga a transformar el mundo de los negocios, para que los resultados operacionales y financieros de las empresas, se puedan medir y de esa manera verificar si se están alcanzando los objetivos contenidos en la planificación de sus actividades.

En la actualidad se pueden identificar dos tipos de Cuadros de Mando:

a) El Cuadro de Mando Operativo (CMO), es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida.

b) El Cuadro de Mando Integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una empresa desde el punto de vista de la Gerencia o Administración. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral aporta una visión integral de la esencia del proceso de reflexión estratégica. Sintetiza y relaciona visión, estrategia y acción, vinculando los qué y los cómo. Completar el CMI obliga al equipo directivo a realizar un despliegue completo de objetivos, pasando de lo abstracto a lo concreto, equilibrando el largo, medio y corto plazo. Una vez cumplimentado, el CMI se convierte en una potente herramienta de gestión, control y seguimiento, ayudando a entender lo que ha sucedido y a actuar sobre lo que está por venir.

Una de las ventajas que tiene el CMI, es que puede adaptarse para atender a la necesidad creciente del comercio minorista de alinear su actividad a la estrategia, como un elemento clave para el logro de sus objetivos. Sus creadores, Kaplan y Norton, basan el desarrollo del CMI en cinco principios: (Kaplan, 1992).

1. Traducir la estrategia a términos operativos. Consiste en tomar los objetivos estratégicos como punto de partida y guía para definir cómo debemos realizar la actividad. Para ello el modelo presenta una herramienta, el Mapa Estratégico”, en el que los objetivos de la actividad se jerarquizan, agrupan e

interrelacionan para asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos y/o del plan de gestión.

2. Alinear la actividad diaria del comercio a la estrategia, lo que implica organizar los medios y las directrices a seguir para alcanzar los objetivos. Es decir, traducir los objetivos a largo plazo en objetivos a corto y muy corto plazo, para poder situar los resultados de la actividad diaria con respecto a los objetivos a corto y a largo plazo.
3. Hacer que todos los miembros de la organización participen en la estrategia supone comunicar e informar regularmente sobre el avance que se está consiguiendo con respecto a los objetivos; como consecuencia del trabajo que cada miembro de la organización desempeña. El cuadro de mando propone una herramienta, la gestión visual, que apoyada por reuniones operativas, asegura la transmisión de la información y la participación en la gestión.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. Esto se consigue desplegando los objetivos a largo plazo en objetivos operativos a corto y muy corto plazo, y concatenando los indicadores a todos los niveles. De esta forma, el seguimiento y control de las desviaciones y la puesta en marcha de acciones de mejora incorpora los objetivos a largo plazo.
5. Promocionar el cambio mediante el liderazgo. La implantación del CMI como herramienta de gestión lleva implícito un proceso de cambio. Por su importancia, es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, capaz de cohesionar una organización inmersa en un proceso de revisión continua.

3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA.

Para diseñar el CMI, lo primero que la empresa hizo, fue formular sus objetivos y estrategias de largo plazo, esto normalmente a través de un taller de trabajo que hizo con los propietarios y colaboradores escogidos para tal efecto. Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que la empresa pretende alcanzar a largo plazo. Constituyen los ejes de acción de la empresa una vez delimitados, responden especialmente a la definición de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año y no mayor a 5 años) inspirados en la visión para cumplir con la misión.

Una vez formulados los objetivos estratégicos, se procedió a descomponer la estrategia de la empresa en acciones concretas, estas acciones se organizaron en cuatro áreas genéricas, que son la financiera, del cliente (o comercial), de

procesos internos y aprendizaje y formación interna de la empresa, llamaremos a estas áreas; perspectivas aplicando el lenguaje del CMI.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los propietarios de la empresa y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones lucrativas privadas, que es, precisamente, crear valor para la sociedad. (Berriozabal, 2003)

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si la empresa sigue una estrategia de costos es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia. (Berriozabal, 2003).

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto. (Berriozabal, 2003).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. (Berriozabal, 2003).

Cuadro 4
Objetivos Estratégicos de VEMACO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	1. Aumentar la rentabilidad 2. Disminuir los costos operativos 3. Reducción de la morosidad
CLIENTES	4. Aumentar la cartera de clientes 5. Mejorar la satisfacción de los clientes 6. Fidelizar a los clientes
PROCESOS INTERNOS	7. Mejorar el tiempo de entrega de los pedidos 8. Mejorar los sistemas de registro y control interno 9. Gestionar eficientemente el ciclo de venta: 10. Mejorar gestión de inventarios 11. Formular manuales de funciones en las distintas áreas de la empresa
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	12. Establecer una cultura de calidad en el servicio 13. Capacitar y entrenar al personal de las distintas divisiones de la empresa 14. Mejorar conocimiento sobre productos 15. Mejorar la satisfacción de los empleados 16. Formular plan de incentivos económicos para los empleados.

Fuente: Elaboración en base a taller de formulación de objetivos estratégicos de VEMACO, Julio de 2016.

3.3. MAPA ESTRATÉGICO DE VEMACO.

Mediante el diseño del Mapa Estratégico se clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa, la función principal del Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la empresa.

Los objetivos estratégicos que aquí se enumeran, son producto de un taller de trabajo que se realizó en la empresa, y en la que participaron miembros del personal laboral, así como de los propietarios del negocio. El objetivo fundamental definido para VEMACO tiene un horizonte de 5 años, tiempo en el que se pretende efectuar un proceso de gestión estratégica que mejore la cuota de mercado de la empresa y por ende, se incremente la rentabilidad.

Por esa razón, el objetivo estratégico fundamental se definió como:

“Aumentar la participación de la empresa en el mercado, mejorando el servicio al cliente”

Este objetivo estratégico, es que se usará en el Cuadro de Mando Integral para gestionar la estrategia de la empresa, descomponiendo la estrategia en acciones concretas, ahora bien estas acciones concretas según la metodología del CMI es denominada OBJETIVOS ESTRATEGICOS, aclarando que este concepto es distinto del objetivo estratégico de largo plazo, que es el principal, el norte al que desea la empresa llegar, lo que sucede es que en el Cuadro de Mando Integral las acciones concretas tienen ese mismo nombre, y ello a veces causa confusión, con esta aclaración al realizar la descomposición de la estrategia si lo relacionamos con la jerarquía de objetivos vendrían ser sub-objetivos, pero en el Cuadro de Mando Integral se denominan como mencionamos: objetivos estratégicos, a estas partes descompuestas de la estrategia.

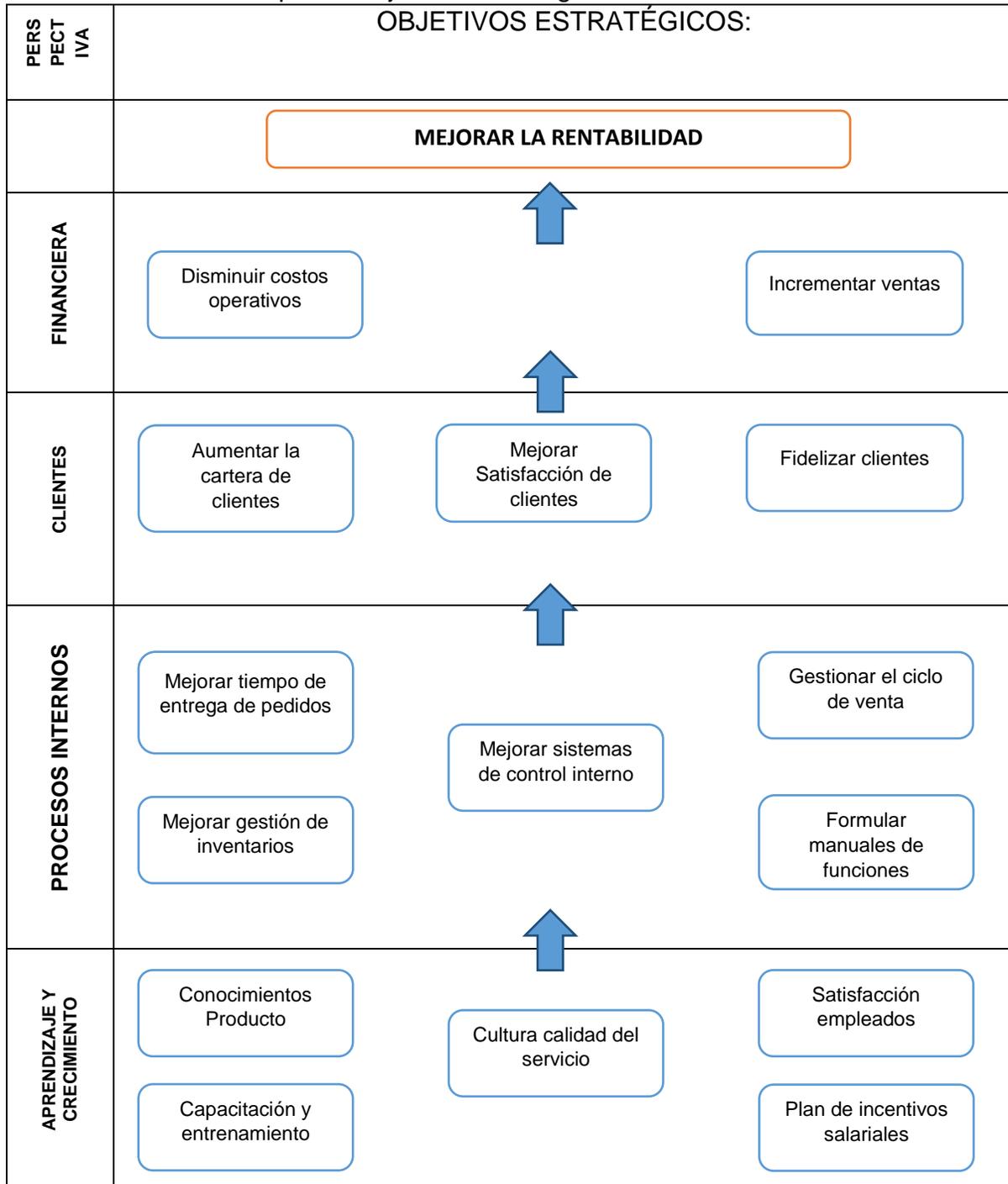
Cuadro 5
Descripción de Objetivos

OBJETIVO DE LARGO PLAZO (5 Años): Aumentar la participación de la empresa en el mercado.
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Mejorar el servicio al cliente
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la participación de la empresa en el mercado, mejorando el servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

Ahora en el cuadro siguiente (Cuadro 6), se ha descompuesto la estrategia en quince objetivos estratégicos (acciones concretas), y los mismos fueron ordenados como un mapa estratégico relacionados bajo un enfoque de causa y efecto.

Cuadro 6
Mapa de Objetivos Estratégicos de VEMACO



Fuente: Elaboración propia.

De estos quince objetivos, se han escogido solamente 7, (7 acciones concretas) para incluirlos en el Cuadro de Mando Integral de la empresa, esto debido a que nos facilita la implementación y posterior gestión del CMI.

3.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE VEMACO.

Para construir el CMI de VEMACO, nos hemos apoyado en el Marco Lógico que se utiliza para formular proyectos, el cual también tiene una relación causa y efecto y utiliza indicadores, esta herramienta se construye en una matriz así como se hace con el CMI, por ese motivo es que se denomina CUADRO DE MANDO INTEGRAL ya que es un cuadro de donde se gestiona (manda), bajo una relación causa y efecto (integral) la estrategia, el cuadro formulado en la empresa es el siguiente:

Cuadro 7
Cuadro de Mando Integral de VEMACO

Dimensiones	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO, MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
PERSPECTIVA FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI¹ • Tasa de crecimiento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 10% • Un 12 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar indicadores de rentabilidad • Evaluar mensualmente la cartera de clientes
PERSPECTIVA CLIENTES		<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad • Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes • % de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Subir la cartera 10% • Igual o mayor a 95% 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las instalaciones de venta • Elaborar encuestas de satisfacción • Evaluación con cliente misterioso
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener estándar de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar SGC en base a ISO 9001:2014
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> • Plan de incentivos • Satisfacción de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de comisiones • Promedio de satisfacción de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar un 5% las comisiones por ventas • Igual o mayor al 95% 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestar incremento de comisiones • Encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia en base a taller participativo VEMACO, julio 2016

En este CMI podemos apreciar cómo se ha incorporado el mapa estratégico, los objetivos estratégicos los indicadores por cada objetivo, así como sus metas y programa de acción.

Donde:

- a) **Objetivos Estratégicos:** Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico (ver cuadro 6), bajo la relación causa y efecto, es decir; la parte en que se descompuso la estrategia general de la empresa.
- b) **Indicadores Estratégicos:** Son indicadores que miden la actuación de cada objetivo estratégico. Debe existir un sistema de indicadores que asocie mediciones a cada uno de los objetivos estratégicos vinculados al CMI, ya que esto permite medir la eficacia de los planes; pero también son valiosos para identificar las mejoras que deban introducirse en la empresa que los adopta. Lo que permite un indicador estratégico de gestión es determinar si una organización están siendo exitosa o si está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en la perspectiva financiera existe el objetivo estratégico “Rentabilidad”, este se puede medir con el indicador estratégico del ROI¹, que tiene la siguiente formula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad de la Gestión}}{\text{Total Activos}} * 100\%$$

El indicador de actuación seria la utilidad de la gestión / total activos, el indicador nos permite ver que si aumentamos las utilidades manteniendo los activos, lograremos subir la rentabilidad en un 10%, es decir; estamos provocando una causa que tendrá el efecto de aumentar el resultado (efecto).

Para el caso del incremento de las ventas, este indicador se puede obtener de:

$$\text{TC} = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100\%$$

- c) **Metas:** Son para fijar un límite que se desea logra con cada indicador, siguiendo el ejemplo de la “Rentabilidad” que es medida por ROI, en este

¹ El retorno sobre la inversión (RSI o ROI, por las siglas en inglés de return on investment) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, “representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero”. (Wikipedia, 2016).

punto la empresa desea que este indicador llegue al 10% como meta, entonces son parámetros que fijamos como blanco para ser alcanzados por el indicador, y que a la vez, permitirá saber en su evaluación, que tan cerca o lejos estamos de la meta fijada en el objetivo estratégico.

- d) Acciones: Son las medidas, programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para que logramos cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serian como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del CMI.

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico contenido en el Cuadro de Mando Integral, debemos leer e interpretar de abajo hacia arriba. Viendo el cuadro 7, tendríamos que:

Si realizamos planes de incentivos (económicos y de reconocimiento al rendimiento laboral), entonces mejoraremos la satisfacción de los empleados. Si mejoramos la satisfacción de los empleados, entonces produciremos un servicio de calidad, si obtenemos una calidad en el servicio, entonces lograremos la satisfacción del cliente, si logramos la satisfacción del cliente, entonces provocaremos la fidelidad del cliente, si tenemos la fidelidad del cliente, entonces se generara un crecimiento en las ventas, si tenemos un crecimiento en las ventas, entonces aumentaremos la rentabilidad de la empresa.

Algo importante señalar y aclarar algo, es probable que cuando alguien esté leyendo el mapa estratégico (Cuadro 6), al terminar tenga la impresión que todas las acciones tengan por finalidad aumentar la rentabilidad de la empresa, ya que el mapa termina ahí, sin embargo esto no es así, ya que el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica, la estrategia de VEMACO es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efecto por la descomposición de la estrategia como el incrementar la rentabilidad de la empresa, para evitar este error, siempre debe estar al final, en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa nos muestre como está conformada esa estrategia, es decir nos dibuje el camino que se va a seguir.

Además cada uno de los elementos que están en el mapa estratégico deben ser medidos por indicadores (que pueden ser financieros y no financieros), tal y como aparece en el CMI. Como se puede apreciar, por cada objetivo estratégico (es decir las acciones concretas), se debe contar con un indicador.

A cada indicador se le pone un límite o meta que hay que alcanzar, y para llegar a esa meta, es necesario describir las acciones concretas que hay que realizar para lograr dichas metas.

Finalmente, en el caso del Cuadro de Mando Integral propuesto para CEMACO, se aclara que este constituye un esfuerzo para indicar gráficamente cuál es el camino que debe seguir la empresa para incrementar su cuota de mercado y rentabilidad, pero sin duda alguna no es el único camino para lograr tal objetivo, puede existir otra forma o camino (otra estrategia) para llegar al objetivo de largo plazo, en el CMI el concepto de estrategia es otro, no es la camino para alcanzar el objetivo sino es solo una hipótesis, dicho de otro modo: creemos que estas acciones nos llevarán al objetivo propuesto por la empresa, aunque se reconoce que puede existir otra forma y otras acciones, incluso, aplicando esta misma metodología.

Algo importante de reconocer, es que en cada paso, el Cuadro de Mando Integral debe servir como un medio de comunicación dentro de la empresa. El CMI ha pasado a ser el sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégica, sustituyendo incluso al presupuesto como elemento central del proceso de gestión. Aunque no debemos olvidar que deberá apoyarse en él, pues en este contexto el presupuesto debe ser la expresión cuantitativa de los recursos destinados a las iniciativas estratégicas. (ECOL, 2006).

Hoy día se considera que el objetivo final de un Cuadro de Mando Integral es la creación de una organización del aprendizaje. El aprendizaje consiste en que la empresa entienda el CMI como un concepto y un método que permite establecer qué camino va a seguir la organización y, nos ayuda a comprobar los avances que se logran en el trabajo y a introducir las rectificaciones que se requieren en cada momento. Es aprendizaje porque ayuda a medir, comparar, discutir, reflexionar, escuchar, motivar, comunicar y animar a todo el personal de la empresa, y esto es algo que la fortalece y le ayuda a competir en mejores condiciones con los competidores.

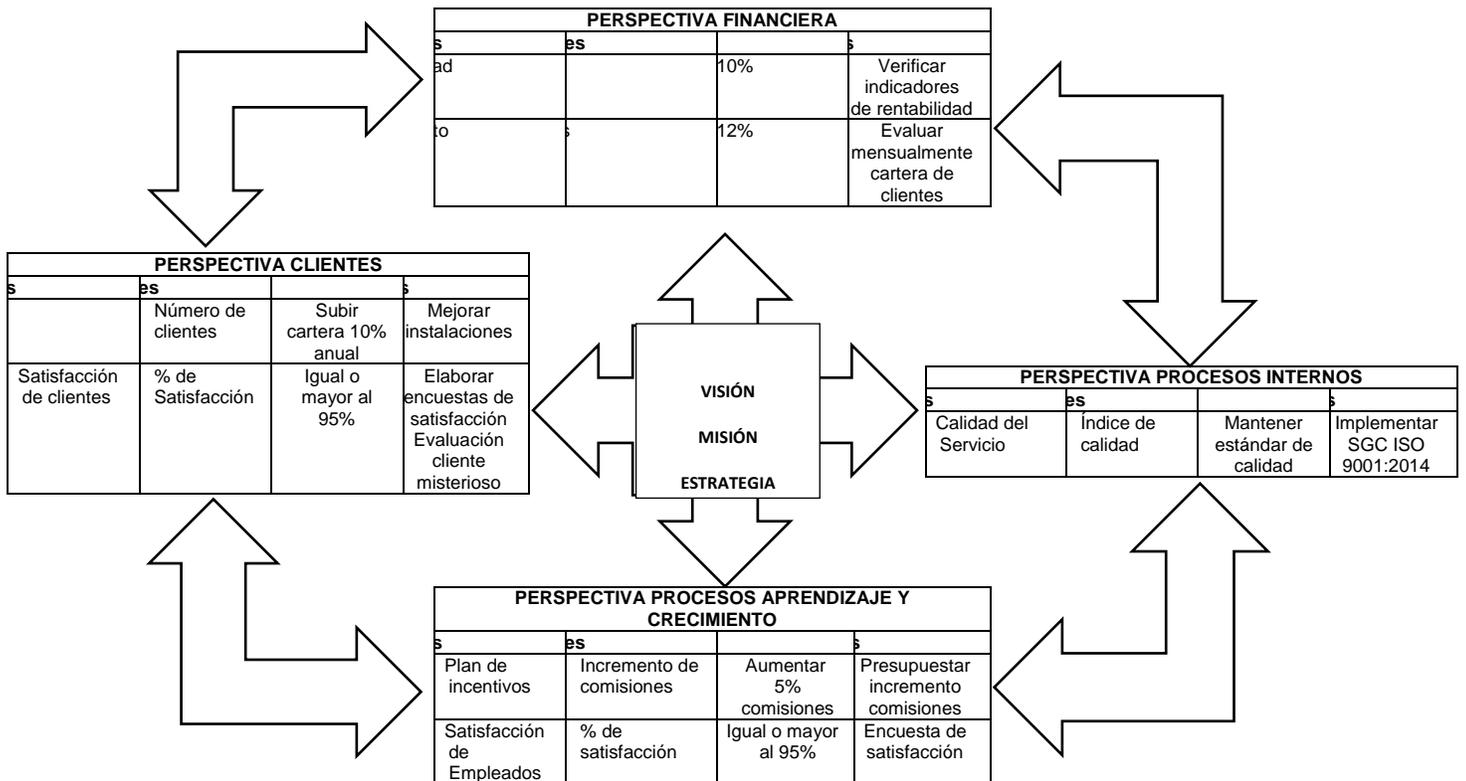
Un proceso continuo centrado en el Cuadro de Mando Integral debe combinar las cuatro perspectivas. La línea basal que se tomó en consideración para la elaboración del CMI integrado de la empresa, parte de los siguiente indicadores:

- ✓ La rentabilidad en la actualidad es positiva pero a juicio de los propietarios insuficiente y se puede mejorar, por lo que se pretende alcanzar una meta que incremente la tasa de rentabilidad un 10%
- ✓ Para las ventas, incrementarlas en un 12%
- ✓ En los procesos internos no bajar el nivel de atención y calidad, manteniéndolo de acuerdo a lo que indique el Sistema de Gestión de calidad que va a implementar,

- ✓ En cuanto a la cartera de clientes, se propuso incrementar dicha cartera en un 10% anual,
- ✓ Que la satisfacción del cliente sea igual o superior al 95% de satisfacción
- ✓ En el tema de las comisiones que se pagan a los vendedores, se propuso una meta de aumentar un 5% dichas comisiones,
- ✓ La satisfacción de los empleados debe ser igual o mayor al 95% de satisfacción.

El Cuadro de Mando Integrado, lo encontramos en el siguiente gráfico:

Gráfico 21
CMI Integrado VEMACO



Fuente: elaboración propia en base a CMI

3.5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es en sí mismo, un sistema de indicadores de evaluación del desempeño de la empresa, con el agregado que permite a la empresa alinear sus procesos de dirección y concentra a toda la empresa en la implementación de la estrategia a largo plazo, aunque las acciones deben realizarse en el corto plazo.

El seguimiento y evaluación del Cuadro de Mando Integral se hace a través de monitorear periódicamente sus indicadores de control; financieros y no financieros, y el procedimiento es relativamente sencillo: se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, y gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

Su efectividad entonces, no depende del tamaño de la empresa, sino de la capacidad que tenga la empresa para gestionar su CMI. Se recomienda que los procesos de manejo de información llevados por el responsable general de la implementación, no se vean como una actividad rutinaria, sino también como un área de oportunidad para la toma de decisiones y mejora de la empresa, empezando desde la capacitación del recurso humano, eficiencia de las actividades llevadas a cabo y beneficios financieros obtenidos.

Cuadro 8
Evaluación Anual CMI

PERSPECTIVA FINANCIERA							
	Indicadores	1	Meta año 2	Meta año 3	4	5	Meta Periodo
	Rentabilidad	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	10%
		2.4 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %	12%
PERSPECTIVA CLIENTES							
	Indicadores	1	Meta año 2	Meta año 3	4	5	Meta Periodo
	Fidelidad	Número de clientes Subir cartera 10% anual	10%	10%	10%	10%	50%
	Satisfacción de clientes	% de satisfacción	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	12%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS							
	Indicadores	1	Meta año 2	Meta año 3	4	5	Meta Periodo
	Calidad del Servicio	Índice de calidad ²	20%	20%	20%	20%	100%
		Eficiencia productiva	8%	8%	8%	8%	40%
		Eficiencia recursos	4%	4%	4%	4%	20%
		Motivación	4%	4%	4%	4%	20%
		Calidad de los productos	4%	4%	4%	4%	20%
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
	Indicadores	1	Meta año 2	Meta año 3	4	5	Meta Periodo

² Si bien no existe una fórmula predeterminada para la conformación del Índice, una buena ponderación podría ser asignar un 40% a la evolución de la eficiencia productiva, 20% a la eficiencia en el uso de los recursos, 20% al nivel de motivación y trabajo de los trabajadores y el 20% restante a los indicadores de calidad del producto obtenido.

Satisfacción empleados	% de satisfacción	70%	75%	80%	85%	90%	≥ 95%
Plan de Incentivos	Incremento de comisiones	1%	1%	1%	1%	1%	5 %

Fuente: elaboración propia en base al CMI de VEMACO.

3.6. RESPONSABLES Y RECURSOS

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable. Una persona a cargo que controle su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Cuadro de Mando Integral, es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para el caso particular, Se recomienda que el presupuesto anual de la empresa contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversión y de otros presupuestos que utilizan las empresas, así se podrá evitar que otras actividades utilicen esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el Cuadro de Mando Integral de la empresa.

Cuadro 9

Presupuesto Acciones Estratégicas CMI

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Presupuesto anual En Quetzales	Responsable
Financiera	Rentabilidad	Verificar indicadores de rentabilidad	Q 500.00	Juan José Pérez
	Crecimiento	Evaluación mensual cartera de clientes	Q 500.00	Juan José Pérez
Clientes	Fidelidad	Mejorar instalaciones de venta	Q 20,000.00	Enrique Pérez López
	Satisfacción clientes	Encuesta de satisfacción	Q 1,500.00	Enrique Pérez López
		Cliente Misterioso	Q 1,000.00	
Procesos Internos	Calidad del Servicio	Implementar SGC ISO 9001:2014	Q 20,000.00	Juan José Pérez

Aprendizaje y Crecimiento	Plan de incentivos	Incremento de comisiones	Q 48,000.00	Evin Enrique Pérez López
	Satisfacción de empleados	Encuesta de satisfacción	Q 500.00	Evin Enrique Pérez López
			Q 92,000.00	

Fuente: elaboración propia en base a estimaciones y de precios de mercado

3.7. ACCIONES ESTRATÉGICAS.

A continuación se presenta una breve descripción de las diversas acciones estratégicas contenidas en el CMI de VEMACO. Esto sin perjuicio que cada responsable de las diversas dimensiones, elabore un plan para la programación y ejecución de dichas acciones.

3.7.1. Verificar indicadores de rentabilidad.

La rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa. Aunque existen múltiples indicadores de rentabilidad, para el caso particular se ha optado por el ROI, como principal indicador a evaluar en la dimensión financiera de la empresa, obviamente sin descuidar la utilización de otros indicadores que son fundamentales.

Si el ROI es positivo, podemos decir que la empresa es rentable pues está utilizando eficientemente sus activos en la generación de utilidades. Mientras mayor sea el ROI más rentable es considerada la empresa pues genera más utilidades con menos recursos. Este aspecto es algo que debe ser monitoreado permanentemente y al final de cada periodo, debe compararse el ratio obtenido con el ratio que indica el cuadro de evaluación final del CMI.

3.7.2. Evaluación mensual cartera de clientes.

La acción consiste en medir el incremento o decremento de los clientes en relación a una línea basal establecida a partir del momento en que se implemente el Cuadro de Mando Integral.

Una cartera de clientes es un registro o directorio de los clientes actuales y de los posibles clientes, este registro permite a la empresa tener bien ubicados a sus clientes: saber quiénes son, dónde encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico, esto es importante porque en temporadas de ventas bajas o cuando la competencia se hace más fuerte, la cartera de clientes es una herramienta fundamental para ampliar el mercado y superar las dificultades que pudieran presentarse.

El manejo de este indicador no significa dejar de lado la búsqueda de nuevos clientes, pero se debe tener presente que siempre resulta más fácil, rápido y barato vender más a clientes ya existentes.

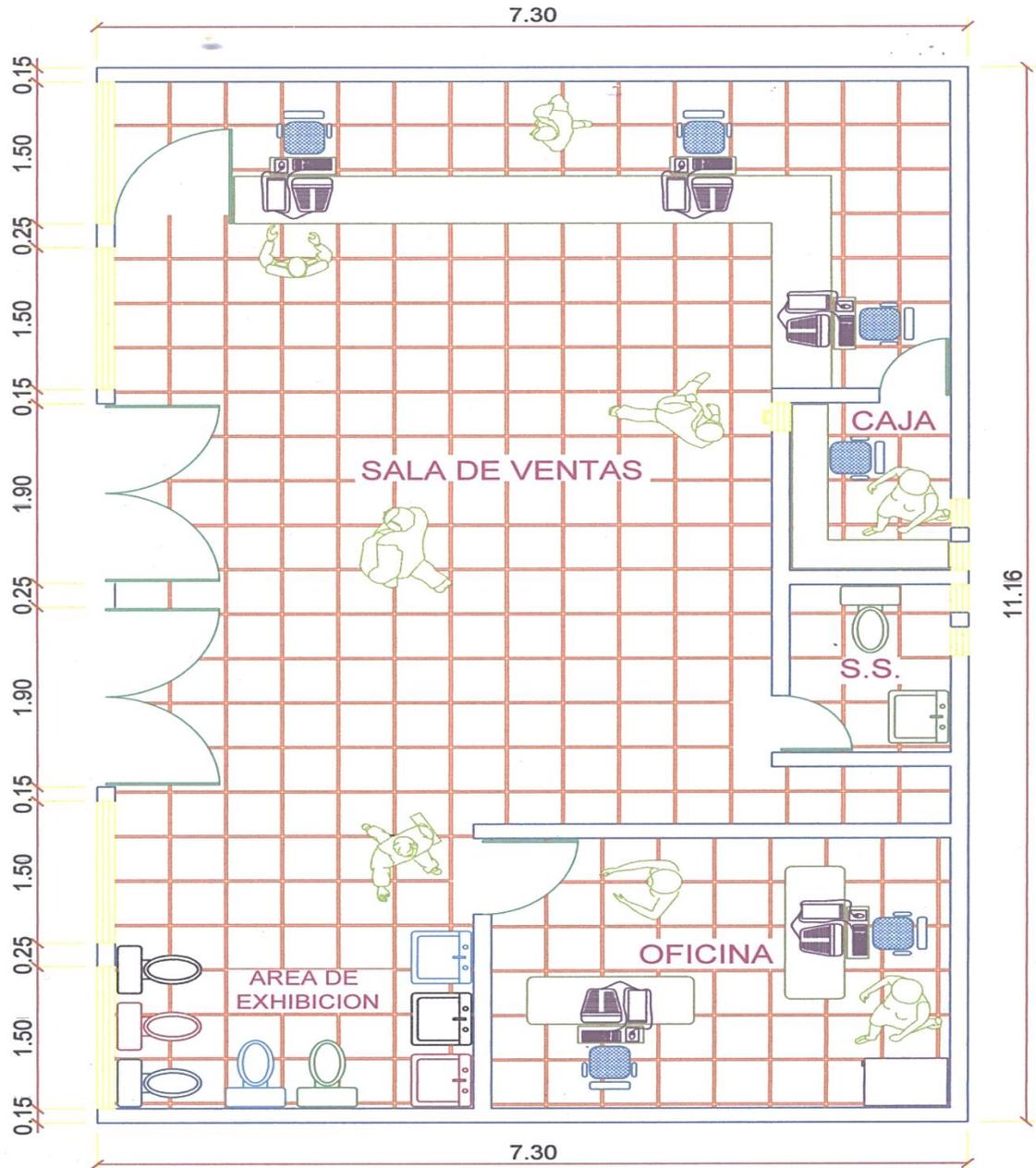
3.7.3. Mejorar instalaciones de venta

VEMACO en la actualidad tiene un área de sala de ventas, pero la actual distribución no es la más adecuada para atender a los clientes y ofrecer sus productos. Por ello un objetivo estratégico es mejorar las instalaciones de ventas para que exista una mejor movilización de los clientes para que aprecien de mejor manera los productos que ofrece la empresa. También se reducirá el tiempo perdido y la distancia recorrida al momento de traer un producto, (4.25 metros y 35 segundo en promedio), esto es debido a que la exhibición se encuentra en la mesa de enfrente donde se encuentra la caja, lo cual obstruye el paso de los clientes, ya que se tiene que rodear dicha mesa para llegar a los otros equipos o instrumentos en el otro extremo de la sala de ventas. Además, cada uno de los diferentes equipos utilizados de computación durante los distintos procesos, se colocará correspondientemente en las gavetas más cercanas para evitar los traslados y demoras por búsqueda de los mismos y aumentar así la eficiencia de los procesos.

La idea es agrupar todos los elementos en una sola estación de trabajo. Actualmente, se preparan las compras en esta mesa y luego son trasladadas a la esquina de la caja donde se encuentra el cajero. Esta redistribución reducirá el tiempo perdido por traslados y la distancia recorrida, (6.81 minutos y 138.30 metros al desarrollar una corrida de 15 compras). A continuación se presenta el croquis de la redistribución final de la sala de ventas.

Gráfico 22

Redistribución de la Sala de Ventas de VEMACO



3.7.4. Encuesta de satisfacción de clientes.

Medir la satisfacción de los clientes constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la empresa, su utilidad radica en el hecho que permite crear una cultura de mejora continua de la gestión donde el centro de atención, son precisamente los clientes.

Para evaluar la satisfacción de los clientes se propone obtener la información de manera directa, es decir; por medio de un cuestionario o entrevista que se aplica directamente al cliente. Con la medición directa de la satisfacción se obtiene la percepción de este acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa. En cualquier caso, es muy importante tener presente que debe escogerse preguntar sobre aquellos aspectos relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos, que estén relacionados con la satisfacción del cliente. Ejemplos de este tipo de indicadores podrían ser, entre muchos otros:

- ✓ Quejas o reclamaciones recibida,
- ✓ Cumplimiento de plazos de entrega,
- ✓ Índices de defectos o rechazos.

Se sugiere seguir el método Serqval, como el utilizado en la presente investigación. Este modelo utiliza cuestionarios de 22 ítems, agrupados en 5 dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

3.7.5. Cliente Misterioso.

Un comprador, cliente o visitador misterioso, es un profesional especializado en actuar como un comprador habitual de cualquier tipo de establecimiento, solicitando información o incluso comprando un producto o servicio mientras realiza un análisis minucioso de los aspectos a valorar. (Calidad, 2016).

Con el informe que se obtiene de esta técnica, se hace un análisis cualitativo de diferentes variables definidas a priori, para luego efectuar propuestas o acciones correctivas o de mejora. Para que la empresa consiga resultados de esta herramienta de gestión se debe llevar a cabo una medición constante, de manera regular, y con una política de formación, información y mejoras con un seguimiento continuo dentro de la empresa.

3.7.6. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2014.

La una norma ISO 9001:2014 está respaldada por unos fundamentos para los Sistemas de Gestión de la Calidad que dan sentido al desarrollo e implantación del estándar en organizaciones de diferente tipología. Contiene unos requisitos a aplicar que son genéricos y aplicables a cualquier tipo de organización o empresa. El hecho de que se aplique la calidad mediante un sistema de gestión es una ayuda de valor para que las empresas puedan llevar a cabo un análisis de los requisitos del cliente, definir los procesos que van a contribuir a la consecución de productos aceptables para el mismo y mantener dichos procesos bajo control.

La aplicación de los fundamentos del Sistema de Gestión de la Calidad y sus requisitos puede llevarse de una manera fácil mediante el software ISO de ISOTools. Este software reúne una serie de características como su fiabilidad, accesibilidad o flexibilidad que lo hacen la herramienta perfecta para automatizar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. Siendo la persona responsable, la que se encargará que el SGC pueda implantarse en la empresa, ya que la contratación de un experto ajeno a la organización implicaría incurrir en costos adicionales que la empresa no puede cubrir por el momento.

3.7.7. Plan de Incentivos.

VEMACO reconoce la necesidad de contar con un plan de compensación atractivo. Los incentivos económicos por lo general consisten en determinados montos de dinero que el vendedor recibe cuando logra el objetivo de ventas propuesto por la empresa. Lo que regularmente se hace es combinar el salario con las comisiones y/o incentivos. Establecer un sistema de compensación exige tomar decisiones sobre el nivel de la compensación así como sobre el método. En el caso de VEMACO, la propuesta es incrementar un 5% las comisiones en un periodo de cinco años, el objetivo es que el plan de compensación debe servir tanto como para motivar a la fuerza de ventas como para dirigir sus actividades de tal forma que sean coherentes con los objetivos plasmados en el Cuadro de Mando Integral.

Otro aspecto a considerar, es que hoy en día existe una tendencia hacia compensar a la fuerza de ventas por entablar y mantener relaciones con sus clientes, así como para fomentar el valor a largo plazo para los mismos. Esto resulta muy útil para evitar que algún vendedor eche a perder una relación con un cliente por presionar demasiado para cerrar una venta.

3.7.8. Encuesta de satisfacción de empleados.

La satisfacción laboral es la actitud general de un individuo hacia su empleo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser sus actividades laborales. Por esa razón, la empresa estudiada debe imponerse el compromiso de conocer si sus empleados están satisfechos laboralmente o no. De esa cuenta, el objetivo fundamental de esta acción es facilitar a la empresa un sistema de actuación que posibilite el establecimiento y seguimiento de objetivos vinculados a la mejora de la satisfacción de las personas que laboran en VEMACO. Los factores o dimensiones vinculadas a la satisfacción de las personas, que se proponen evaluar, son las siguientes:

- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Formación.
- ✓ Promoción y desarrollo profesional.
- ✓ Reconocimiento.
- ✓ Retribución.
- ✓ Relación mando-colaborador.
- ✓ Participación.
- ✓ Organización y gestión del cambio.
- ✓ Clima de trabajo.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Conocimiento e identificación con objetivos.
- ✓ Percepción de la dirección.

CONCLUSIONES

- a) VEMACO es una empresa exitosa y de prestigio que desarrolla su giro comercial en la distribución de materiales de construcción y ferretería en general. La empresa ha experimentado de 2008 a la fecha; un crecimiento sostenible interesante expresado en una buena rentabilidad de sus operaciones, lo que ha permitido que sus productos se extiendan cada vez a más clientes, especialmente a detallistas ferreteros, los que a su vez son utilizados como canales de distribución.
- b) Pese a esfuerzos realizados desde la Administración, se reconoce que la empresa requiere en la actualidad, gestionar las actividades desde un punto de vista más profesional, técnico y estratégico, para que ninguna actividad comercial o interna de la empresa afecte la rentabilidad de la misma, y mucho menos limite el crecimiento en el mercado actual. Es decir, se necesita de un nuevo modelo de gestión, que permita hacer más efectiva la gestión y con ello se mejore la rentabilidad de la empresa, por esa razón es que se propone un PLAN DE ACCIÓN, cuyo contenido es un Cuadro de Mando Integral para la empresa. Esta herramienta de administración empresarial utiliza indicadores financiero y no financieros para ejecutar las estrategias en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento.
- c) El Cuadro de Mando Integral, sintetiza la visión, estrategias y acciones que la empresa debe desarrollar para lograr una administración / gestión más efectiva y rentable. El CMI es una construcción estratégica, fruto del esfuerzo de los colaboradores y propietarios de la empresa VEMACO, es decir; ha surgido de la misma empresa y existe el compromiso de asumir la responsabilidad en su realización. El papel jugado por el investigador, ha sido el de facilitar los procesos que finalmente condujeron a plasmar en un plan de acción las acciones concretas que le permitirán a la empresa contar con un modelo gerencial de carácter integral.
- d) El CMI de VEMACO, es instrumento gerencial que aporta una visión integral de la esencia del proceso de reflexión estratégica que la empresa ha realizado durante este proceso de investigación. Permite que los propietarios, administradores y colaboradores tengan un panorama completo de los objetivos, pasando de lo abstracto a lo concreto, equilibrando el largo, medio y corto plazo. Además de contar con un sistema de control y seguimiento, ayudando a entender lo que ha sucedido y a actuar sobre lo que está por venir.

RECOMENDACIONES

- a) Para darle continuidad al proceso de planeamiento estratégico de VEMACO, se recomienda que los propietarios de la empresa, aprueben el modelo propuesto de CMI para la empresa, ya que el nuevo modelo a implantar, requiere que todos los miembros de la organización, independientemente de su nivel de participación y/o propiedad sobre la empresa, participen decididamente en este nuevo proceso de gestión.
- b) Se requiere que el costo de la implantación del modelo, y específicamente el desarrollo de las acciones concretas, sea incluido en el presupuesto 2017 de la empresa. El mismo asciende a la cantidad de Q 92,000.00. Monto que se considera accesible para la empresa, y que será compensado en la medida que se incremente la rentabilidad como resultado de la aplicación de las medidas propuestas.
- c) El seguimiento y evaluación del Cuadro de Mando Integral, deberá hacer de manera periódica, debiendo poner especial énfasis en los indicadores de control; financieros y no financieros que han sido definidos por cada objetivo estratégico propuesto. El procedimiento es relativamente sencillo: se obtiene información periódica para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y en caso de incumplimiento de los mismos, se pueden corregir las desviaciones a tiempo.
- d) Se recomienda que los procesos de manejo de información llevados por el responsable general de la implementación, no se vean como una actividad rutinaria, sino también como un área de oportunidad para la toma de decisiones y mejora de la empresa. Donde la participación de todos los colaboradores será una condición indispensable para que la efectividad del modelo propuesto sea la máxima posible. El no hacerlo, puede comprometer a futuro la rentabilidad, competitividad y cuota de mercado que actualmente tiene la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- Berriozabal, I. e. (2003). El cuadro de mando integral (CMI): Una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio. *Distribución y Consumo Marzo-Abril*, 40-49.
- Calidad, Q. A. (30 de Julio de 2016). QAEC. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/cliente-misterioso>
- Castellón, A. (30 de Julio de 2016). *Castello.es*. Obtenido de http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/10/adjuntos/MANUAL%20DE%20EVALUACION%20DE%20LA%20SATISFACCION%20DEL%20CIUDADANO%20vs8%20CARLOS_20140429060943.pdf
- Cornejo, M. A. (2012). *Excelencia directiva para lograr la productividad*. México: Ebooks Patagonia.
- Cruz, L. O. (31 de Julio de 2016). *Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos90/planificacion-y-control-financiero/planificacion-y-control-financiero.shtml>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: el proceso administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- ECOL. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Educación Continua On Line, S.L.
- Encuesta.com. (29 de Julio de 2016). *Encuesta.com*. Obtenido de <http://www.encuesta.com/encuestas-satisfaccion-cliente/>
- Hatre, A. F. (2010). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias, España: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, Gobierno del Principado de Asturias.
- Kaplan, R. &. (1992). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana.

Salinas, O. J. (30 de Julio de 2016). *Gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No203/higieneyseguridad>

Salvador Hernández, Y. (2008). La satisfacción del cliente interno base primordial para el desarrollo empresarial. *Ciencias Holguín*, vol. XIV, núm. 3, julio-septiembre,, 1-7.

Sallenave, J. P. (2003). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.

Teruel, S. (31 de Julio de 2016). *Captio Blog*. Obtenido de <http://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>

Wikipedia. (31 de Julio de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_la_inversion

ANEXO 1. FODA VEMACO

FODA VEMACO

Estimado Colaborador:

La empresa VEMACO se siente muy orgullosa de contar con Usted y el trabajo que realiza en nuestra organización, por lo que respetuosamente le solicitamos participar en el Taller: Diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de VEMACO, invitándolo a señalar los aspectos que se le piden y discutirlos con los demás colaboradores. De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones:

Para realizar el análisis FODA se sugiere seguir estas fases:

Análisis externo

1. Enumerar cuáles son las oportunidades que ofrece el entorno y cómo se pueden aprovechar? Las oportunidades hacen referencia a factores externos atractivos y positivos para el centro.
2. ¿Qué tipo de amenazas hay en el entorno y cómo se pueden evitar o eliminar? Las amenazas hacen referencia a factores externos, más allá del control del centro, y que pueden poner en riesgo la consecución de los objetivos propuestos.

Análisis interno

3. ¿Cuáles son las fortalezas del centro y cómo se pueden potenciar? Las fortalezas hacen referencia a atributos propios del centro de marcado signo positivo.
4. ¿Cuáles son las debilidades del centro y cómo se pueden limitar o eliminar? Las debilidades hacen referencia a rasgos que aunque están bajo el control del centro limitan su capacidad para alcanzar los objetivos deseados.

Una descripción más detallada de estos aspectos, se ofrece a continuación:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se

controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Al respecto, se le pide realizar el ejercicio FODA de la Empresa, enumerando por los aspectos en cada uno de las columnas que aparecen a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

ANEXO 2. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO EMPRESA VEMACO
(CLIENTE INTERNO)**

A continuación le proporciona una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor marque con una "X" dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

**MS = MUY SATISFECHO S = SATISFECHO; N = NEUTRO;
I = INSATISFECHO; MI = MUY INSATISFECHO**

	MS	S	N	I	MI
¿Está Usted satisfecho con su salario?					
¿Con el tipo de trabajo que hace?					
¿Del jefe con sus colaboradores					
¿Con los jefes y/o superiores?					
¿Con los compañeros?					
¿Con el sistema de promoción y ascenso?					
¿Con las condiciones materiales bajo las que se realiza el trabajo? (Iluminación, ruido, espacios, seguridad, etc.)					
¿Cómo considera su participación para dar opinión y mejorar la forma como se organiza el trabajo en VEMACO?					

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EMPRESA VEMACO (CLIENTE EXTERNO)

Estimado Cliente:

A continuación le proporciona una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados, sobre los que se pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor marque con una "X" dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

MS = MUY SATISFECHO S = SATISFECHO; N = NEUTRO;
I = INSATISFECHO; MI = MUY INSATISFECHO

		MUY SATISFECHO	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
Elementos Tangibles	¿Las instalaciones de VEMACO son adecuadas y agradables?					
	¿Los empleados tienen apariencia limpia y pulcra?					
	¿Lo que Ud. Observa al entrar a VEMACO es agradable a su vista?					
	¿Cuenta VEMACO con vehículos propios para distribuir el producto?					
Fiabilidad	¿VEMACO realiza los pedidos y demás servicios en el tiempo prometido?					
	¿Al presentarse un problema hay un sincero interés en solucionarlo?					
	¿Los empleados realizan bien el servicio y la atención desde la primera vez?					
	¿Se atienden a tiempo las quejas y reclamos?					
	¿Confía Usted en la calidad de los productos que vende VEMACO?					

Capacidad de Respuesta	¿Los empleados comunican a los clientes los horarios exactos del servicio?					
	¿Los empleados ofrecen un servicio rápido a los clientes?					
	¿Los empleados están dispuestos a ayudar a los clientes?					
	¿Los empleados responden oportunamente las preguntas a los clientes?					
Seguridad	¿El comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes?					
	¿Cómo cliente se siente seguro de las compras que hace en VEMACO?					
	¿Los empleados siempre son amables con los clientes?					
	¿Los empleados tienen conocimiento y responden a las preguntas de los clientes?					
Empatía	¿La empresa da los clientes servicios adicionales?					
	¿La empresa tiene horario de atención conveniente para los clientes?					
	¿Los empleados ofrecen atención personalizada a los clientes?					
	¿Los empleados comprenden las necesidades de los clientes?					

ANEXO 3.

TALLER: ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO VEMACO

El mapa estratégico es la descripción de un logro que queremos alcanzar. Es el “qué debemos lograr”. Los objetivos describen una situación futura que queremos lograr. Debemos partir de la situación actual, por lo cual, el objetivo expresa el “grado de cambio” o la “acción a realizar” para que la situación actual se convierta en la situación futura deseada.

Perspectiva	Objetivos de cada una de las perspectivas
Financiera	
Clientes	
Procesos Internos	
Aprendizaje y Crecimiento	

Por ejemplo:

PERSPECTIVA FINANCIERA:

- ✓ Aumentar de la Rentabilidad a un 10% anual
- ✓ Aumentar el margen sobre ventas un 10% anual
- ✓ Disminuir el Costo Total un 5% anual

PERSPECTIVA CLIENTES:

- ✓ Aumentar la cartera de clientes un 10 %
- ✓ Aumentar un 5% la satisfacción del cliente

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

- ✓ Introducir un 10% de nuevos productos
- ✓ Disminuir las fallas en la entrega de pedidos en un 40%

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- ✓ Aumentar un 5% la satisfacción de los empleados
- ✓ Capacitar al 100% de los trabajadores sobre manejo de ventas