



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

**“Diseño de un Sistema de Gestión basada en la Metodología del
Balanced Scorecard”**

TESINA DE GRADUACIÓN

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

ESPECIALIDAD: CALIDAD DE PROCESOS

Presentado por:

XAVIER ALFREDO CARRASCO VERA

DENNYS ELIZABETH GONZÁLEZ CORREA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2009

AGRADECIMIENTO

Agradecemos la realización de este proyecto a la Escuela Superior Politécnica Del Litoral – ESPOL que se caracteriza por una enseñanza académica de excelencia, ya que supo construir en nosotros las bases de servir al prójimo y entregar todo nuestro esfuerzo en el cumplimiento de cualquier actividad, buscando siempre hacerlo bien.

A los profesores que compartieron sus conocimientos y se esforzaron por que cada uno de nosotros seamos grandes profesionales, muchas gracias a esas personas muy poco comprendidas pero importantes en nuestra formación.

A la Empresa que nos proporcionó la información requerida para el desarrollo de este estudio tan fructífero, a la cual esperamos que nuestro trabajo la sirva de mucho para crecer y cumplir sus metas propuestas.

A DIOS sobretodo, a nuestro Padre Celestial Jesús, a él que le debemos mucho más ya que nos dio la vida y nos envió con unos padres excelentes
Él, que nos dio salud y nos ayudó protegiéndome de los peligros a que uno se expone en esta ciudad.

A nuestros padres y hermanos que nos dieron el apoyo necesario para realizarlo de la mejor manera, siempre al cuidado de lo que nos falte pero sobretodo por ese amor, comprensión y cariño que nunca nos han faltado preocupándose de darnos el afecto que nos hace sentir muy importantes en sus vidas.

Muchas gracias a todos ya que de una forma u otra pusieron su granito de arena para poder cumplir con nuestro proyecto, experiencia que nunca olvidaremos.

Dennys y Xavier

DEDICATORIA

El desarrollo de este proyecto se lo ofrecemos a nuestros padres y hermanos que son los que nos han dado las fuerzas y el apoyo necesario para terminar nuestros estudios, los que con entrega desinteresada nos supieron guiar para llegar lejos.

A estos seres puestos por Dios para que nos cuiden, nos protejan y nos entreguen todo su amor, amigos que siempre están con nosotros, con los que siempre podemos contar por brindarnos su confianza y respeto.

Ellos son los que se alegran con nuestros triunfos lloran con nuestras caídas, pero siempre apoyándonos con su sencillez y entusiasmo que los caracteriza, a ellos que con sus caricias nos alientan a seguir y nunca rendirnos.

También queremos dedicar este trabajo a nuestro hijito, un ser tan inocente y sencillo, un ser que aún está en el vientre de su madre pero que amamos con todas nuestras fuerzas. Para nosotros es el amor que nunca se olvida,

es nuestra vida, por eso este proyecto es el primer paso para demostrar que sus padres velaran y cuidarán de él y que venceremos todos los obstáculos por él.

Culminamos esta dedicatoria diciendo que estos tan maravillosos seres estarán siempre en nuestro corazón, los tendremos en nuestras mentes hasta nuestros últimos días porque son nuestro todo y Dios te pedimos que derrames sobre ellos muchas bendiciones.

Dennys y Xavier

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Dalton G. Noboa Macías
Director de Tesis

Ing. Cristian A. Arias Ulloa
Delegado ICM

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Dennys E. González Correa

Xavier A. Carrasco Vera

RESUMEN

El trabajo desarrollado a continuación, fue aplicada en la Empresa “XYZ”. dedicada a la prestación de servicio de seguridad. La organización decidió adoptar la metodología del Balanced Scorecard mediante el diseño de un Plan Estratégico, los cuales en conjunto conforman una herramienta muy útil para la gestión y toma de decisiones en la organización.

Se desarrollan 6 capítulos, en los cuales se detalla las distintas etapas para la implementación del Balanced Scorecard, en el capítulo 1 se presenta una introducción y conceptos básicos del Balanced Scorecard, en el capítulo 2 se describe y muestra la estructura de la empresa., en los capítulos 3, 4 se empieza a aplicar la metodología Balanced Scorecard al desarrollar el enfoque estratégico en el cual se realiza un análisis FODA y la identificación de los Stakeholders; el traslado del Balanced Scorecard mediante la determinación de la propuesta de valor, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas. En el capítulo 5 se detalla sobre el aplicativo informático, los dashboard que se utilizarán para monitorear y controlar los objetivos estratégicos. El capítulo 6 detalla las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis realizado.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	VII
RESUMEN	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Introducción.	3
1.2. Origen del Balanced Scorecard.	4
1.3. Definición del Balanced Scorecard.	6
1.4. Beneficios del Balanced Scorecard.....	6
1.5. Elementos del BSC	7
1.6. Metodología para la Gestión Empresarial basada en el Balanced Scorecard.....	13
1.6.1 Enfoque Estratégico.....	14
1.6.2 Traslado hacia el BSC.	15
1.6.3 Sincronización y Despliegue.	17

1.6.4 Cultura de Ejecución.....	17
1.6.5 Agilidad Organizacional.....	18
1.6.6 Aseguramiento.....	19
CAPÍTULO 2.....	20
2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	20
2.1. Origen de la Empresa.....	20
2.2. La Empresa.....	21
CAPÍTULO 3.....	23
3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	23
3.1. Introducción.....	23
3.2. Definición del Negocio de la Empresa.....	24
3.3. Análisis FODA.....	27
3.3.1 Oportunidades y Amenazas-Análisis PEST.....	28
3.3.2. Matriz Probabilidad-Difusión.....	34
3.3.3. Cadena de Valor – Fortalezas y Debilidades.....	37
3.3.3.1. Componentes de la Cadena de Valor.....	38
3.3.4. Estrategias derivadas del análisis FODA.....	41
3.4. Modelo de las 5 Fuerzas.....	43
3.5. Análisis de los Stakeholders.....	46
3.5.1 Descubriendo oportunidades con los Stakeholders.....	48
3.6. Innovación en Valor y la Estrategia del Océano Azul.....	53
3.6.1. Determinación del Cuadro Estratégico Actual.....	54

3.6.2. Definición del Océano Azul y el Perfil de los Clientes.....	57
3.6.2.1. Perfil de los clientes y no clientes.....	58
3.6.2.2 Vías de creación de océanos azules.....	60
3.6.2.3 Redefinición del cuadro estratégico.....	62
3.6.3. Propuesta de Valor	64
3.6.4. Evaluación del grado de utilidad para los compradores.....	66
3.7. Determinación de la Misión organizacional.....	69
3.8. Declaración de la Visión.....	70
3.9. Temas Estratégicos	72
3.9.1. Matriz de cobertura de los Temas Estratégicos.....	73
3.9.2. Determinación de los Valores Organizacionales.....	74
CAPÍTULO 4.....	76
4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD.....	76
4.1. Introducción	76
4.2. Perspectivas Estratégicas.....	77
4.2.1. Perspectiva de clientes.....	77
4.2.2. Perspectiva Financiera.....	79
4.2.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	81
4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	83
4.3. Matriz de Cobertura de Objetivos Estratégicos.....	87
4.4. Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas Causa-Efecto..	89
4.5. Indicadores Estratégicos.....	90

4.6. Iniciativas Estratégicas.....	107
4.6.1. Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas.	107
4.6.2. Priorización de iniciativas estratégicas.....	109
CAPÍTULO 5.....	114
5. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES.	114
5.1. Definiciones Básicas.....	115
5.2. Nivel de Efectividad de un Indicador.....	116
5.3. Tendencia de los Indicadores	117
5.4. Implementación del Aplicativo.....	118
5.5. Construyendo Datamart.....	121
5.6. ETL	126
5.7. Dashboard	128
5.8. Modelo de Datos.....	128
5.8.1. Modelo Punto	128
5.8.2. Modelo Datamart.....	129
5.8.2.1 Hecho Ventas	131
5.8.2.2 Hecho Capacitación	132
5.8.2.3 Hecho Reclamos.	133
5.8.2.4 Hecho Incidentes.....	134
5.9. Modelo Dashboard.....	137
CAPÍTULO 6.....	146

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	146
6.1.	Conclusiones.	146
6.2.	Recomendaciones	148

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Metodología del Balanced Scorecard	13
Figura 2.1: Ubicación Geográfica de las Sedes.	21
Figura 2.2: Organigrama de la Empresa “XYZ”	22
Figura 3.1: Enfoque Estratégico.....	24
Figura 3.2: Matriz Probabilidad – Difusión.	35
Figura 3.3: Oportunidades - Amenazas.	37
Figura 3.4: Fortalezas y Debilidades.....	40
Figura 3.5: Principales Stakeholders.....	47
Figura 3.6: Cuadro Estratégico Actual.....	56
Figura 3.7: Definición del Océano Azul. Perfil de los Clientes.....	60
Figura 3.8: Matriz de las Cuatro Acciones.....	63
Figura 3.9: Nuevo Cuadro Estratégico.....	64
Figura 3.10: Temas Estratégicos.....	73
Figura 3.11: Matriz de Cobertura de Los Valores Organizacionales.....	75
Figura 4.1: Objetivos Estratégicos.	86
Figura 4.2: Objetivos Estratégicos con mayor Impacto.....	88
Figura 4.3: Mapa Estratégico	89
Figura 4.4: Definición de KPI's.....	91
Figura 4.5: Ficha Indicador Rentabilidad.	92
Figura 4.6: Ficha Indicador Gastos Totales.	93

Figura 4.7: Ficha Indicador Ingresos por Ventas.	94
Figura 4.8: Ficha Indicador Desviación del Presupuesto.	95
Figura 4.9: Ficha Indicador Cuentas por Cobrar a los Clientes.....	96
Figura 4.10: Ficha Indicador Reclamos Mensuales	97
Figura 4.11: Ficha Indicador Reclamos no Atendidos.....	98
Figura 4.12: Ficha Indicador Satisfacción de Clientes	99
Figura 4.13: Ficha Indicador Variedad de Servicios.....	100
Figura 4.14: Ficha Indicador Fidelidad de los Clientes.	101
Figura 4.15: Ficha Indicador Proyectos Sociales.....	102
Figura 4.16: Ficha Indicador Competencia Técnica.....	103
Figura 4.17: Ficha Indicador Clima Laboral	104
Figura 4.18: Ficha Indicador Motivación del Personal.	105
Figura 4.19: Ficha Indicador Mantenimiento de Equipos Electrónicos y armas.	106
Figura 4.20: Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas.	108
Figura 4.21: Priorización de Iniciativas Estratégicas.....	110
Figura 4.22: Plano de Priorización de Iniciativas Estratégicas.....	110
Figura 4.23: Cálculos del ROI.....	112
Figura 5.1: Semáforo de tres Colores	117
Figura 5.2: Data Warehouse	120
Figura 5.3: Datamart	120
Figura 5.4: Esquema de Estrella.....	123
Figura 5.5: Esquema Copa de Nieve	124

Figura 5.6: Tabla Normalizada.....	125
Figura 5.7: Tabla desnormalizada.....	126
Figura 5.8: ETL (Extraer, Transporte y Carga de Datos)	127
Figura 5.9: Modelo Punto.....	129
Figura 5.10: Hecho Ventas	131
Figura 5.11: Hecho Capacitación.....	132
Figura 5.12: Hecho Reclamos.....	133
Figura 5.13: Hecho Incidentes.	134
Figura 5.14: Consultas Datos Anexados.....	136
Figura 5.15: Consultas Datos Anexados.....	136
Figura 5.16: Presentación Inicial.....	137
Figura 5.17: Presentación.Servicios	138
Figura 5.18: Objetivos Estratégico	139
Figura 5.19: Incrementar Ventas.....	140
Figura 5.20: Reclamos.....	141
Figura 5.21: Incidentes.....	142
Figura 5.22: Competencia Técnica.....	144

INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como objeto el darnos una idea de lo importante que es el control y la gestión, que las medidas de control (indicadores) proporcionan una información muy valiosa para el cumplimiento de metas y objetivos, demostrándonos así el nivel y calidad que las empresas en estos momentos necesitan para a llegar a ser competitivos y exitosos en el mercado actual.

También nos hace comprender lo importante de hacer las cosas bien y de la mejor manera ya que solo así se logrará llegar lejos y dejar nuestra huella en esta vida.

Experiencia muy gratificante que nos llevo a interpretar lo básico, conveniente y elemental de un trabajo en equipo para hacer funcionar una empresa, sin dejar de lado factores importantes como el entusiasmo y la motivación de los empleados y el constante control de la satisfacción de nuestros clientes.

Esto quiere decir que es un esfuerzo en hacer las cosas de manera adecuada y así desarrollar una base de buena voluntad en cada uno de nosotros e ir ligando nuestra suerte con la de la empresa, llevando en la mente que el progreso o triunfo de la empresa es nuestro progreso o triunfo. Algo un poco difícil de hacer pero si nos gusta lo que hacemos o estamos siguiendo, lo lograremos.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO.

En el presente capítulo se explicará los conceptos relacionados con el Balanced Scorecard y sus componentes para brindar una mejor comprensión sobre el trabajo realizado.

1.1.Introducción.²

En la actualidad las organizaciones, públicas y privadas, deben de ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno para sobrevivir, para ser competitivas y rentables; esta adaptación se asemeja a lo que hacemos las personas ante los cambios del clima.

Las empresas deben de saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar y lo más importante lograr que todos sus miembros

² KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, Boston – EE.UU.

trabajen en conjunto, es decir, empujen la carreta hacia un mismo sentido porque sólo así se llegará a la meta. Es por eso que el Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante a nivel mundial porque ayudará a las compañías a lograr lo mencionado.

Es importante precisar ciertos conceptos y criterios acerca de la metodología que ha venido revolucionando el mundo de los negocios en la última década.

1.2. Origen del Balanced Scorecard.

En el año de 1990 se realizó un estudio llamado “La medición de los resultados en la empresa del futuro” en este estudio tiene su origen el Cuadro de mando Integral (CMI), Balanced Scorecard, en inglés. Hasta ese entonces los enfoques en que se orientaban las organizaciones sobre la medición de sus actuaciones dependían de los indicadores financieros, esto traía como consecuencia que las compañías fijaran su visión a corto plazo y descuidaran el largo plazo, principalmente en lo concerniente a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro, como por ejemplo, el impacto en la sociedad, la lealtad de los clientes, la capacidad de

innovación, conocimiento y satisfacción de los empleados, el liderazgo de sus directivos, la calidad de sus sistemas, etc.

Basar las mediciones de los resultados solamente en indicadores financieros se asemeja a conducir un vehículo mirando hacia atrás y no tomar en cuenta lo que tiene por delante.

El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia en el que se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo.

Los doctores Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, son los creadores del Balanced Scorecard que fue difundido desde 1992, Balanced Scorecard recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

1.3. Definición del Balanced Scorecard.

Es un sistema de gestión estratégico – operacional que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia y que la traduce en un conjunto de objetivos relacionados entre sí posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo que incluye variables financieras y no financieras que permite realizar una medición del desempeño y evolución del negocio.

1.4. Beneficios del Balanced Scorecard.

Los principales beneficios del CMI son los siguientes:

1. Los empleados estarán vinculados y conocerán su papel en la estrategia, pues la traduce en términos operativos.
2. Los Gerentes podrán conducir su área orientándola a resultados financieros y no financieros concretos.
3. Se determinará los procesos críticos del negocio sobre los que preferiblemente se debe actuar para producir los cambios más significativos.
4. Se conocerán los perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de apoyo para elevar sus competencias.

5. Es una potente herramienta para evaluar el desempeño del personal ya que está basada en indicadores de gestión.
6. La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
7. Permite una integración entre los diversos niveles.
8. Permite hacer un seguimiento y control de los planes.
9. Hace de la estrategia un proceso continuo.
10. Moviliza el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

1.5. Elementos del BSC

Antes de definir los elementos es necesario tener en claro quiénes son los Stakeholders ya que el BSC busca crear valor para ellos: Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos, entes e instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización, y de los que a su vez depende los de la organización.

Los elementos del BSC son los siguientes:

1. Misión, Visión, Valores y Temas Estratégicos.
2. Propuesta de Valor
3. Perspectivas.
4. Objetivos Estratégicos.

5. Mapas Estratégicos.
6. Indicadores y sus Metas.
7. Iniciativas Estratégicas con sus responsables y recursos necesarios.
8. Software.

Misión.- La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas. La misión puede ser:

- Genérica. Por ejemplo “Nuestra misión es satisfacer al cliente”
- Orientada a las actividades. Por ejemplo Kodak “Producir rollos fotográficos”
- Orientada a la actividad principal de la organización. Por ejemplo Lan Chile “Proporcionar con satisfacción y orgullo el mejor servicio de transporte aéreo para cumplir las expectativas de nuestros clientes.
- Orientada al propósito de la actividad principal.

Visión.- Refleja en forma escrita lo que la empresa desea ser en un futuro en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

Valores.- Son las convicciones y creencias en que se basa la conducta de la organización al realizar sus actividades para lograr su visión cumpliendo constantemente su misión.

Temas estratégicos.- Los Temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. En conjunto con la Misión, Visión y Valores formarán parte del plan estratégico organizacional.

Propuesta de Valor.- La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características.

Perspectivas Básicas.- Son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización y sobre las cuales se balancea el desempeño. El BSC centra la actuación de la empresa alrededor de las siguientes perspectivas:

- 1.- Finanzas.
- 2.- Clientes.
- 3.- Procesos Internos.
- 4.- Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva Financiera.- Está orientado a maximizar el valor para los accionistas, está enfocado en el crecimiento y rentabilidad del negocio principalmente en el valor agregado económico.

Perspectiva de los Clientes.- Se centra en satisfacer al cliente, busca agregar valor en segmentos específicos de mercado, que ayudará a alcanzar los objetivos financieros.

Perspectiva de los Procesos Internos.- Busca la excelencia en los procesos internos de la cadena de valor, que es el conjunto de actividades que realiza la compañía, para satisfacer a los clientes y accionistas.

Perspectiva del aprendizaje.- Determina los recursos necesarios para poder realizar los procesos sin inconvenientes y así satisfacer a los clientes y accionistas. Busca la forma en que la empresa debe aprender, innovar y crecer.

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos son conocidas como facilitadores y las perspectivas financieras y de clientes son conocidas como resultados.

Objetivos Estratégicos.- Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión y la propuesta de valor. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Mapa estratégico.- Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto

Indicadores.- El BSC se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo cada perspectiva hay que definir objetivos estratégicos para cada una de ellas que se puedan cumplir y para verificar su cumplimiento se utilizan los indicadores.

Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Metas.- Representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos.

Iniciativas.- Son programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos planeados. Para la ejecución de las iniciativas se debe determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de:

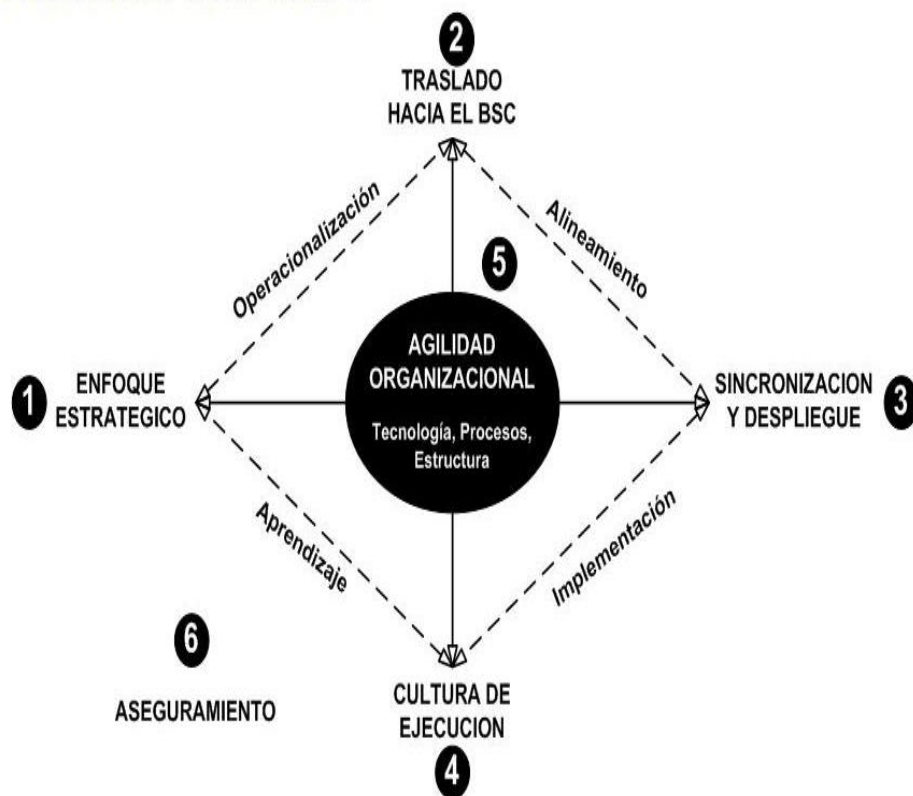
- Recursos Financieros.
- Tiempo.
- Conocimiento y Habilidades.
- Infraestructura física.
- Materiales.
- Equipo.

Software.- Para que la implementación del BSC sea exitosa tiene que contarse con la ayuda de un software para los indicadores. La implementación de un BSC con cierto grado de automatización, permite el monitoreo constante y detallado del rendimiento de la organización, esto permite la detección temprana de desviaciones y una rápida reacción correctiva mediante los ajustes necesarios.

1.6. Metodología para la Gestión Empresarial basada en el Balanced Scorecard.³

Antes de comenzar con la elaboración del BSC se debe elegir el equipo que va a participar en su elaboración e implementación quien debe de estar capacitado previamente. Luego se siguen los siguientes pasos:

Figura 1.1: Metodología del Balanced Scorecard



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard".

³ LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO (2004). "Gestión Estratégica y Medición

1.6.1 Enfoque Estratégico.

Consiste en realizar la planeación estratégica. Su proceso es el siguiente:

- ❖ Se realiza una definición del negocio.

- ❖ Luego se ejecuta un diagnóstico estratégico en que se analiza la situación actual a través del Análisis FODA, Análisis del Mercado y la Competencia, Determinación de los Stakeholders, Determinación del Cuadro Estratégico Actual.

- ❖ Después se desarrolla la innovación estratégica que se desea plantear a través de: Definición del Océano Azul para hallar nuevos mercados, la Formulación de la Propuesta de Valor, la Determinación de un nuevo Cuadro Estratégico, la Formulación del Plan Estratégico enunciando la Misión, la Visión, los Valores y los Temas Estratégicos a desarrollarse con cada uno de sus componentes.

1.6.2 Traslado hacia el BSC.

Se siguen los siguientes pasos:

- Descomposición de la Estrategia en Objetivos Estratégicos
 - Después de definir la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos quienes deberán estar distribuidos en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

- Creación del Mapa Estratégico.
 - Una vez definidos los objetivos dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

- Definición de las Métricas.
 - Una vez construido el mapa estratégico, dónde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en que medida estamos alcanzando cada objetivo.

- Todas las recomendaciones indican, que no debería excederse de las 25 medidas, y que las mismas deben estar balanceadas entre las perspectivas en la siguiente proporción:
 - 22% Financieras.
 - 23% - 25% Orientadas al Cliente.
 - 28% - 30% Procesos Internos.
 - 23% - 25% Procesos Internos.

 - Pero esto depende de cada organización y de sus necesidades.

 - Estas medidas, además se deben estructurar en indicadores causa (porque afectan a otro objetivo con el que está relacionado), e indicadores efecto (que miden la consecución de un objetivo).
- Identificación y Diseño de nuevas iniciativas.
- Este es el último paso del proceso, y consiste en definir cuáles van a ser las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar nuestra estrategia.

1.6.3 Sincronización y Despliegue.

Se realiza un enfoque por procesos de la compañía, buscando aquellos procesos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. Es aquí donde se busca llevar la estrategia hasta el nivel más inferior de la organización, los puestos de trabajo.

Para esto se define que procesos y departamentos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos definiendo indicadores para cada uno definiendo metas consistentes con el desempeño de cada área.

1.6.4 Cultura de Ejecución.

Se refiere a la introducción y visualización del diseño realizado en papel en una herramienta de software. Esto se logra con la elección de una solución tecnológica específica que satisfaga todas las expectativas.

Un software de BSC debe servir inicialmente como una herramienta de comunicación, en una segunda fase como una

aplicación que muestre la medición de resultados y en las fases más exitosas como un sistema de gestión estratégica.

Las etapas en la Implementación son:

- Determinar el software BSC más adecuado.
- Incorporar el Modelo BSC al software adquirido.
- Carga de indicadores manuales.
- Automatizar la carga de Datos.

1.6.5 Agilidad Organizacional.

Se refiere al proceso de identificación de fuentes de datos para alimentar los indicadores, la periodicidad y los formatos necesarios, este proceso de actualización debe ser automatizado, importados de un archivo EXCEL o introducirlos manualmente.

No se debe dejar de lado el proceso de comunicación por el cual se consigue el compromiso de todos los miembros de la organización. Se deben capacitar a los usuarios y elaborar un plan de mantenimiento.

1.6.6 Aseguramiento.

Como cualquier proceso debe definirse el proceso de monitorización, realimentación y mejora del propio diseño e implementación del BSC teniendo en cuenta que la organización es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean.

CAPÍTULO 2

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

En el presente capítulo se muestra la descripción de la empresa, su año de creación, como se encuentra estructurada y sus políticas. Para el presente trabajo se denominará a la compañía objeto de estudio “XYZ”.

2.1. Origen de la Empresa.

Dos visionarios y emprendedores ecuatorianos constituye la empresa XYZ con el objetivo de ofrecer un servicio de seguridad de calidad, que no solo se enfoque a cuidar y resguardar los bienes de los posibles clientes sino también de brindarles a sus colaboradores una oportunidad de desarrollo y crecimiento tanto profesional como intelectual.

2.2. La Empresa.

La empresa “XYZ” es una empresa de seguridad de mucho prestigio en el Ecuador. Está asociada a la empresa JV Resguardo, empresa de seguridad en un país vecino, con grandes premios y reconocimientos a nivel internacional en el campo de Recursos Humanos.

Cuenta con varios vehículos para la supervisión y control de que se entregue un servicio de calidad. Sus oficinas están ubicadas en Guayaquil y Quito; además complementa sus servicios con una empresa de alarmas y su central de monitoreo, Clave3 (www.clave3.net).

Figura 2.1: Ubicación Geográfica de las Sedes.



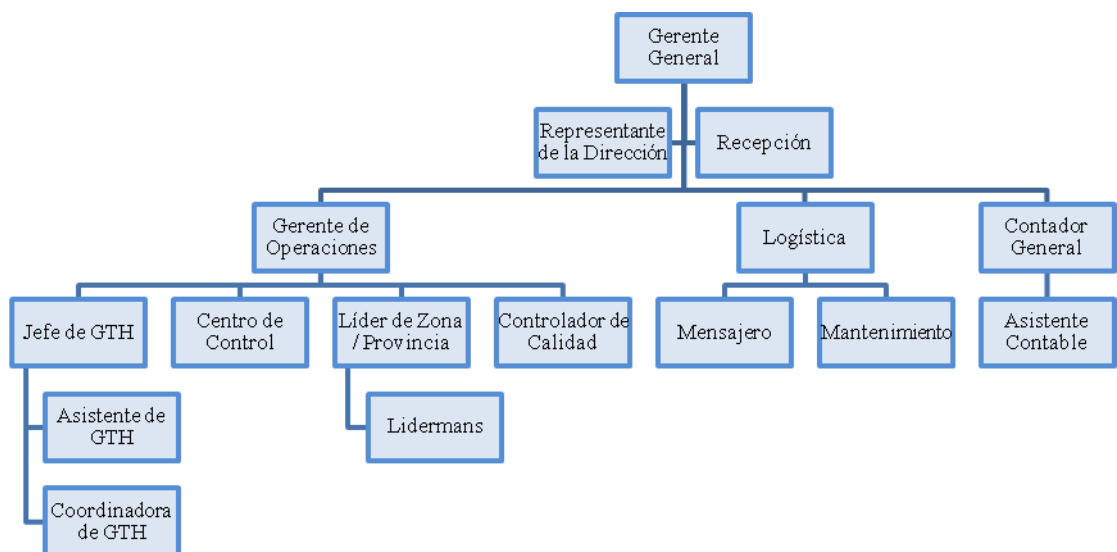
Fuente: Empresa “XYZ”

Su filosofía es ser una empresa, de seguridad distinta, orientándose como una compañía de servicios en general, con atención personalizada y personal altamente motivado y capacitado.

Hoy en día, su esfuerzo se ve recompensado, por la preferencia de sus clientes.

Su organigrama se muestra en la figura 2.2:

Figura 2.2: Organigrama de la Empresa “XYZ”.



Fuente: Empresa "XYZ"

CAPÍTULO 3

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.

3.1. Introducción

En el presente capítulo se utilizará como guía el Modelo de Diamante Estratégico el mismo que nos llevará a realizar una correcta definición del negocio y nos brindará el marco de referencia para realizar el Plan Estratégico el cual consiste en tomar las decisiones pertinentes para llevar a la empresa al futuro que todos sus integrantes anhelan.

El Proceso de la Innovación Estratégica consiste en realizar un diagnóstico y una innovación basados en la estrategia como se lo puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 3.1: Enfoque Estratégico.



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard".

3.2. Definición del Negocio de la Empresa.

Se buscó realizar una definición clara del negocio. Hay tres escuelas de pensamiento que sirve de mucha ayuda para lograr determinar en qué tipo de negocio está la organización:

- Según el producto.
- Según el beneficio hacia el cliente.
- Según las capacidades de la empresa.

El procedimiento realizado fue realizar un taller con personal representante de cada área y nivel de la empresa, Anexo # 1, en el que se hizo una lista de las posibles definiciones, en función de:

clientes, necesidades, productos y capacidades de la empresa. Luego se evaluó cada definición con una serie de preguntas y se escogió la más representativa, el resultado obtenido es el que se presenta a continuación.

Definición de conceptos.

Según el producto: *COMPAÑIA DE ASESORIA, SEGURIDAD Y VIGILANCIA.*- Porque la empresa ofrece el servicio de seguridad y cuidado de instalaciones de sus clientes.

Según el beneficio hacia el cliente: *SERVICIO DE CALIDAD Y ATENCIÓN PERSONALIZADA.*- Los clientes prefieren a la empresa porque les refleja compromiso, seriedad y responsabilidad en la entrega de servicios, ajustándose a sus exigencias y requerimientos.

Según las capacidades de la empresa: *PERSONAL ALTAMENTE MOTIVADO Y CAPACITADO.*- El principal recurso que utilizan es el humano, por esa razón la mejor motivación para sus empleados es la preocupación constante de buscar siempre su bienestar y desarrollo tanto personal como profesional.

Para escoger aquel más cercano a la realidad de la compañía se analizaron los siguientes aspectos:

- 1.- Tamaño del mercado potencial
- 2.- Potencial de satisfacer a clientes.
- 3.- Cantidad de competidores.
- 4.- Disponibilidad o desarrollo de los factores críticos de éxito.
- 5.- Posibilidad de diferenciación.
- 6.- Atractibilidad para la empresa.

Para cada definición de la compañía se examinó que tan desarrollado tienen estos aspectos usando la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción menos deseable y 3 la más deseable.

La puntuación más alta la obtuvo la definición 1 ya que tuvo un total de 17 puntos seguida por la definición 2 con 15 puntos y la definición 3 con 13 puntos.

Para tomar una elección correcta se verificaron los siguientes puntos con respecto a la primera definición:

Sus principales clientes son las grandes y medianas corporaciones, urbanizaciones y de más personas que necesiten un servicio de

seguridad confiable y adecuado, contando con un personal capacitado y con la misión de servir.

Sus principales servicios son los de asesoría, vigilancia y seguridad. Los factores claves de éxito son el reconocimiento a nivel nacional, calidad, valores, capacitación y motivación.

Hay muchos competidores en el mercado, pero no con la estrategia de inculcar y desarrollar en sus empleados el don de servir y el compromiso de entregar un servicio de calidad.

Por esto definimos a la empresa como: ***UNA COMPAÑÍA DE ASESORÍA, SEGURIDAD Y VIGILANCIA CUYO FIN ES OFRECERLES A SUS CLIENTES UN SERVICIO CONFIABLE Y DE CALIDAD QUE SUPERE SUS EXPECTATIVAS.***

3.3. Análisis FODA.

Se aplicó esta metodología que permitió realizar un análisis y relación de los aspectos externos del negocio con los recursos y capacidades de la organización obteniendo como resultado la identificación de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; esto se efectuó

con la finalidad de proponer estrategias que permitan sacar provecho de cada una de las situaciones.

3.3.1 Oportunidades y Amenazas-Análisis PEST.

Se realizó el análisis PEST en el que se hace un pronóstico en diferentes categorías para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la compañía. Los aspectos considerados son:

- 1.- Pronóstico Político.
- 2.- Pronóstico Económico.
- 3.- Pronóstico Socio-Cultural
- 4.- Pronóstico Tecnológico.

Para realizar de una manera óptima este análisis se realizó un taller, Anexo # 2, en el que se recogió ideas con personal de la empresa sobre qué eventos futuros pueden ocurrir en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente que afecten a la empresa, luego se priorizó aquellos eventos que tienen más probabilidad de ocurrencia para esto se utilizó la matriz de probabilidad - difusión, anexo # 3.

A continuación mostramos el análisis realizado:

Pronóstico Político.

P1: Mandato Constituyente 8. En el registro oficial que la Asamblea Constituyente promulgó se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo, además queda abolida la contratación por horas por ende, con estas condiciones se realiza una reestructuración de sueldos y salarios.

P2: Nuevas Regulaciones y Leyes. Es un factor que se debe considerar debido a que la redacción y aprobación de leyes durante un período siempre tiene una alta probabilidad de ocurrencia, las mismas que afectan directa o indirectamente al ejercicio económico de la empresa.

P3: Renovación y actualización de permisos para la utilización de armas. Requisito muy importante para el funcionamiento de nuestra empresa ya que sin estos documentos las armas pueden ser confiscadas perdiendo de esta forma un equipo necesario para poder ofrecer un servicio de calidad.

P4: Implementación de Normas NIIF. La adopción de estas normas involucra que la información se maneje con más cuidado y orden, lo cual implica desarrollar nuevos sistemas para el manejo, archivo y respaldo de datos.

Pronóstico Económico.

E1: Aumento Anual de Sueldos y Tabla Sectorial. Cada año se realizan modificaciones en los sueldos de los empleados y este año no ha sido la excepción. Para los guardias este aumento les ha beneficiado ya que en años anteriores se han mantenido con sueldos muy bajos pero al mercado todavía se les hace difícil aceptar ésta disposición por lo en ocasiones no contratan el servicio con esta prestigiosa empresa por dicho motivo.

E2: Control del Servicio de Rentas Internas. Como es de conocimiento público, el Servicio de Rentas Internas o SRI es más riguroso cada día evaluando a las compañías para constatar que la información que presentan a su debido tiempo es veraz.

E3: Certificación en Normas ISO 9001-2000. La adopción de un sistema de gestión de la calidad implementa y mejora la eficacia de los procesos aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos de esta norma. La empresa “XYZ” ha sido certificada para aumentar la satisfacción de los clientes a través de la aplicación eficaz del sistema de gestión de calidad en la que se basa esta norma.

E4: Mercado sensible al precio. El precio que ofrece el mercado que abarca y desea dominar la empresa “XYZ” está sujeto a cambios que se pueden originar como producto de la competencia y, por cambios en la tabla sectorial antes expuesta.

E5: Incursión en nuevos mercados. Existe mucha probabilidad de brindar otro tipo de servicio relacionado con la seguridad, que serían desarrollar Auditorías de Seguridad Industrial; y, realizar Análisis y Evaluación de Riesgo. Con estos dos nuevos servicios se podría atender otros sectores y mejorar nuestro servicio.

E6: Crisis Económica Mundial. Debido a la crítica situación económica que se vislumbra en las grandes potencias

mundiales, situación que debilita la economía de un país pequeño como es el Ecuador, causando una inestabilidad por la incertidumbre de invertir o no en nuestro país disminuyendo así el circulante en el territorio aumentando la inflación

Pronóstico Socio-Cultural.

S1: Aumento de mano de obra. Debido a la situación incierta del país, que genera que haya menos inversión y por lo tanto, se genere más desempleo, origina que haya cada día más personas con capacidad para laborar sin trabajar.

S2: Estabilidad Laboral. Con el fin de promover el trabajo, el Mandato Constituyente No.8 promueve a que un empleado goce de estabilidad y de la protección integral teniendo derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica unificada.

S3: Respeto y Cumplimiento de los derechos del Trabajador. Asimismo con el Mandato Constituyente No.8, el trabajador tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido

el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio.

S4: Inseguridad Ciudadana. El país vive en una situación de inseguridad debido al alto índice de delincuencia que existe en todos los rincones del Ecuador.

S5: Nuevas exigencias y necesidades de los clientes. Por lo antes expuesto, existe un mercado que desea un servicio personalizado que supere sus expectativas para sentirse más seguro.

Pronóstico Tecnológico.

T1: Desarrollo de Mejores Implementos y Armas. Cada día la tecnología avanza y por lo tanto el mercado se vuelve más exigente y la única forma de no quedar rezagado y poder satisfacer a los clientes es estar siempre a la vanguardia tecnológica.

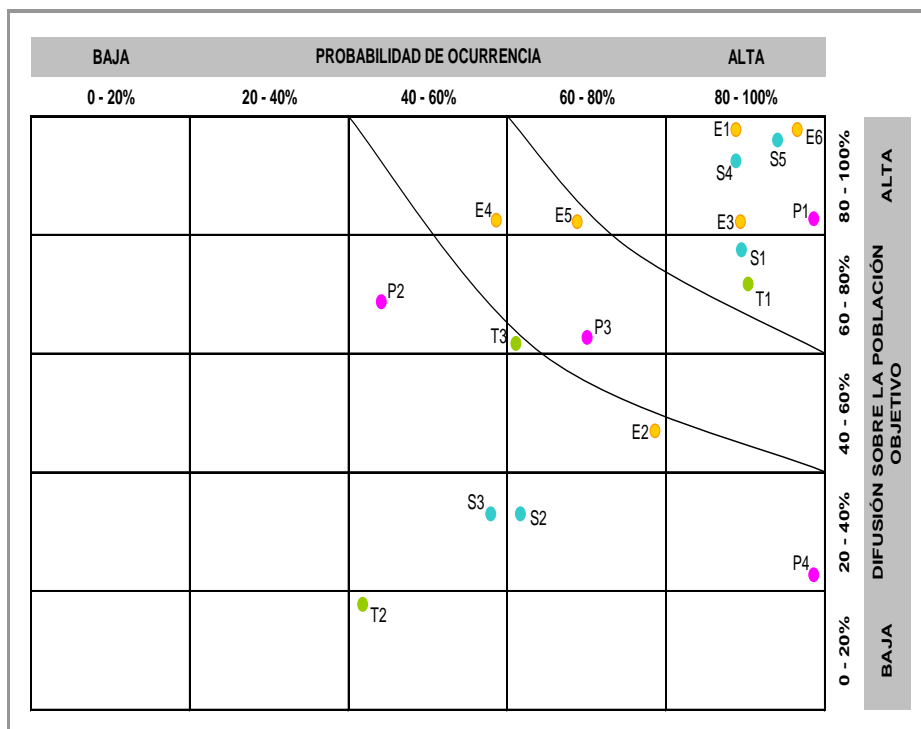
T2: Espionaje Industrial. Como toda organización exitosa está expuesta al robo de información por parte de la competencia, principalmente.

T3: Internet. Debido a la globalización el Internet es una valiosa herramienta para ofrecer los servicios, no solo en el mercado local sino también en el mercado internacional.

3.3.2. Matriz Probabilidad-Difusión.

Una vez definidos los eventos en cada uno de los pronósticos detallados al inicio identificamos cuáles tienen mayor probabilidad de ocurrencia e influencia. Por esto se realizó una matriz de probabilidad-difusión, anexo # 3. Se calificó la probabilidad de ocurrencia y la difusión de estos eventos sobre la población objetivo entre baja y alta en un intervalo de 0% - 100%. La matriz se presenta a continuación:

Figura 3.2: Matriz Probabilidad – Difusión.



Fuente: Información de la Empresa XYZ.

Elaborado por: Los Autores

La mayoría de los eventos tienen una gran probabilidad de ocurrencia.

Los que encuentran dentro de la zona de mayor impacto en la organización son los siguientes:

P1: Mandato Constituyente 8.

E1: Aumento Anual de Sueldos y Tabla Sectorial.

E3: Certificación en Normas ISO 9001-2000.

E6: Crisis Económica Mundial.

S1: Aumento de mano de obra.

S4: Inseguridad Ciudadana.

S5: Nuevas exigencias y necesidades de los clientes.

T1: Desarrollo de Mejores Implementos y Armas.

Y los que se encuentran en la zona de mediano impacto para el FODA son:

P3: Renovación y actualización de permisos para la utilización de armas.

E4: Mercado sensible al precio.

E5: Incursión en nuevos mercados.

De estos dos grandes grupos cada uno de los eventos se analizará para clasificarlos en Oportunidades y Amenazas de esta prestigiosa compañía y así realizar el correspondiente análisis FODA. La tabla se muestra a continuación:

Figura 3.3: Oportunidades - Amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mandato Constituyente 8.	Aumento Anual de Sueldos y Tabla Sectorial.
Certificación en Normas ISO 9001-2000.	Crisis Económica Mundial.
Aumento de mano de obra.	Nuevas exigencias y necesidades de los clientes.
Inseguridad Ciudadana.	Desarrollo de Mejores Implementos y Armas.
Incurción en nuevos mercados.	Renovación y actualización de permisos para la utilización de armas.
	Mercado sensible al precio.

Fuente: Información de la Empresa "XYZ".

Elaborado por: Los Autores

3.3.3. Cadena de Valor – Fortalezas y Debilidades.

Siguiendo con el análisis FODA, se procedió a identificar los factores que hacen a la compañía superior a la competencia y también se identificó los factores que afectan a la empresa de forma inversa, es decir, que les significa un obstáculo para lograr los objetivos; todo esto analizado dentro de la cadena de valor de la empresa.

La determinación de las fortalezas y debilidades y la calificación de su grado de impacto en las actividades de la compañía se presentan en el anexo # 4.

3.3.3.1. Componentes de la Cadena de Valor

Los componentes de la cadena de valor que han sido considerados en nuestro análisis son:

Infraestructura & Administración.- El proceso de gestión de la empresa muestra tener como una de sus fortalezas la Política de Puertas Abiertas en la que los empleados tienen a su disposición una computadora en la que ellos puedan emitir sus comentarios, además pueden comunicarse con el gerente de operaciones cuando más lo necesiten sin necesidad de preámbulos que en ocasiones conlleva a que el empleado no se sienta cómodo o a gusto con lo que está haciendo.

De esta forma se apoya a los empleados de cualquiera de los departamentos que esté ejerciendo una determina función satisfactoriamente. Por otra parte, tiene como debilidad no contar con una adecuada segregación de funciones, aunque

ellos mencionan que todavía son una empresa mediana y esperan crecer un poco más para poder segregarse.

Recursos Humanos.- En lo relacionado con recursos humanos tiene muchas fortalezas, pues la alta gerencia siempre se ha preocupado para que cada uno de sus empleados se sienta cómodo y dispuesto a entregar lo mejor de sí. Esto lo consigue con las capacitaciones constantes que ofrecen, programas de apoyo y programas de motivación que están a cargo de las Prácticas de Talento Humano (GTH).

Tecnología & Sistemas de Información.- La empresa cuenta con muy buena tecnología en cuanto al sistema de alarma y monitoreo que utilizan, el inconveniente que presenta es el hardware que no poseen para generar los roles de pago. Este inconveniente causa demora y exceso de trabajo para el departamento de contabilidad en las quincenas o fin de meses debido a los cálculos que realizan.

Mercadeo & Ventas.- Aunque esta prestigiosa compañía está asociada con JV Resguardo, empresa con experiencia y reconocimiento internacional, XYZ no cuenta con personal

dedicado a las actividades de venta como son publicidad, promoción, analistas del mercado, entre otras.

Servicio al cliente.- La empresa busca siempre entregar un excelente servicio entregándoles a sus clientes los reportes de accidentes y anomalías, siempre están en contacto con el cliente para brindar información sobre su servicio.

De todo lo explicado podemos resumir las fortalezas y debilidades de la empresa de la siguiente forma:

Figura 3.4: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacitaciones Constantes	Departamento de Comercialización y Ventas.
Programas de Motivación.	
Programas de Apoyo al Personal.	Segregación de Funciones.
Asociación con JV Resguardo.	
Reportes de incidentes y anomalías.	Sistema informático para Roles de Pagos.
Seguimiento y Análisis de Riesgo.	

Fuente: Información de la Empresa "XYZ".
Elaborado por: Los Autores

3.3.4. Estrategias derivadas del análisis FODA

Luego de haber detectado las potenciales oportunidades y amenazas que afectarán a la empresa y de verificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades se procedió a generar las estrategias, anexo # 5, que ayuden a resolver las siguientes dudas:

- ¿Cómo potenciar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades?. Con las estrategias Ofensivas FO.
- ¿Cómo potenciar las fortalezas para hacer frente a las amenazas?. Con las estrategias Defensivas FA.
- ¿Cómo superar las debilidades para aprovechar las oportunidades?. Con las estrategias Adaptativas DO.
- ¿Cómo superar las debilidades para enfrentar las amenazas?. Con las estrategias de Supervivencia DA.

Las estrategias formuladas fueron las siguientes:

Estrategias FO:

- Realizar estudios de mercado con el fin de prestar nuevos servicios y satisfacer al cliente.

- Infundir a nuestros clientes tips de seguridad básicos para su protección como es los primeros auxilios en casos de emergencias.
- Ampliar la gama de servicios para una mejor seguridad en nuestros clientes.
- Profesionalizar a nuestros empleados para brindar servicios de seguridad conforme a las necesidades del mercado.

Estrategias FA:

- Brindar un servicio especializado y así cubrir las necesidades y exigencias del cliente.
- Creación constante de planes y programas de motivación y apoyo al personal.
- Realizar acuerdos con JV Resguardos para la importación de armas y demás equipos.
- Mantener la certificación de Calidad.

Estrategias DO:

- Contratar personal idóneo para la creación y segregación de funciones.

- Analizar presupuestos para adquirir e implementar un nuevo software.

Estrategias DA:

- Determinar la posibilidad de la creación de un nuevo departamento.
- Adquirir software para ayudar el cálculo de los sueldo.
- Promover la cultura del ahorro.

3.4. Modelo de las 5 Fuerzas.

Se identificaron las cinco fuerzas que influyen en las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Este análisis del mercado y la competencia se halla en el anexo # 6 y se compone de las siguientes fuerzas:

1. **Nuevos Competidores.** Aquí se estudia si existen barreras de entrada y salida que faciliten o no la entrada de nuevos competidores.

- 2. Intensidad de la Rivalidad.** Se analiza qué tan fuertes son los competidores, cuál es su posición, qué tanto es el nivel de la competencia.

- 3. Amenaza de los Sustitutos.** Un producto tiene más competencia cuando puede ser reemplazado por un producto que satisfaga la misma necesidad aunque no sean de las mismas características a esto es lo que se llama productos sustitutos. La amenaza es mayor sí estos productos sustitutos son de mejor calidad y a mejor precio para el usuario.

- 4. El poder de negociación de los proveedores.** Se revisará el poder de negociación de los proveedores, sí pueden imponer precios, etc.

- 5. El poder de negociación de los consumidores.** Igualmente se verificará el poder de negociación de los consumidores, es decir, posición que tiene el cliente para escoger e imponer.

Del análisis realizado tenemos:

- 1. Nuevos competidores.-** En la actualidad las empresas de seguridad no imponen barreras de entrada, pues se han dedicado

a ofrecer un buen servicio para crecer cada día más. Por ello XYZ mantiene e implementa capacitaciones y motiva a su personal para siempre cubrir con las exigencias de sus clientes.

- 2. La intensidad de la rivalidad.-** Existen muchas compañías de seguridad que en ocasiones para ganar clientes ofrecen un servicio a menor costo aunque los perjudicados se vean en sus empleados ya que la tabla sectorial establece un sueldo a sus colaboradores. Estas compañías ofrecen además más servicios acordes a la seguridad como por ejemplo el servicio de blindado.

Por estos motivos, nuestra empresa objeto de estudio les ofrece a sus clientes atención personalizada y un servicio de calidad sin afectar a su personal. Ellos protegen y apoyan a cada uno de sus colaboradores pues sin ellos no funcionarían o no estarían en el puesto que ahora se encuentran.

- 3. Poder de negociación de los proveedores.-** Lo que ésta empresa necesita para ofrecer su servicio son los armamentos y uniformes. En el mercado existen muchos proveedores por eso ellos tienen un poder de negociación. XYZ cuenta como mínimo con tres proveedores de cada ítem.

- 4. Amenaza de sustitutos.-** Como se menciona en el análisis de la empresa, solo cuenta con el servicio de seguridad con personal en el área. El mercado, ofrece instalaciones de cámaras y sistemas de seguridad que reemplazarían un puesto de cualquiera de los guardias y por ende el cliente disminuiría sus costos. Pero en el momento de una contratación, XYZ demuestra las ventajas y desventajas de tener un liderman como custodio.

- 5. Poder de clientes.-** Existen muchas compañías que ofrece mucha diversidad de servicios de seguridad por lo que los clientes pueden elegir cualquier servicio de la competencia. Como estrategia para aumentar el número de clientes y su rentabilidad es ofrecer mayor variedad de servicios y buscar nuevos clientes.

3.5. Análisis de los Stakeholders

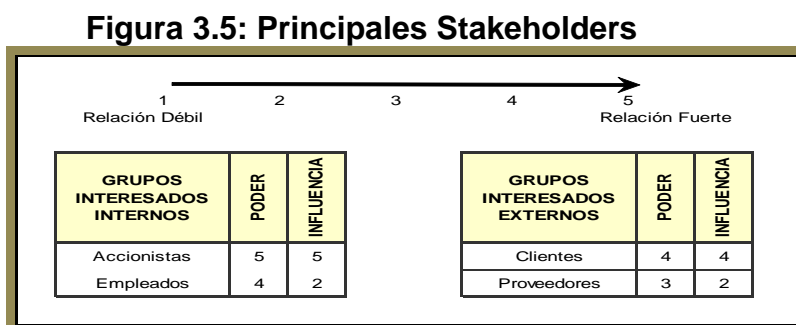
Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos, entes o instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización, y de lo que a su vez depende los de la organización, por esto es importante buscar satisfacer sus necesidades.⁴

⁴ LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”.

El éxito del negocio y la rentabilidad sostenible inicia con un equilibrio entre la identificación de los STAKEHOLDERS y en la correcta satisfacción de su necesidades. Se realizó un análisis en el que se buscó quiénes eran los grupos, individuos u otras organizaciones que tenían más poder e influencia con la ayuda de la Matriz Influencia – Poder, anexo # 7.

La **Influencia** es el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o en la elección de estrategias en la organización, mientras que el **Poder**, es el grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales.

Siguiendo estos lineamientos se identificaron los principales Stakeholders de la sociedad “XYZ”. A continuación se presentan los principales stakeholders identificados, agrupados de acuerdo a su influencia baja o alta o a su poder poco o mucho.



Fuente: Información de la Empresa “XYZ”.
Elaborado por: Los Autores

Cómo podemos ver los principales stakeholders son:

- Accionistas.
- Clientes.

A los stakeholders que se deben mantener satisfechos son:

- Empleados
- Proveedores.

Se realizó una encuesta a los principales stakeholders para saber sus principales requerimientos y se determinaron los medios disponibles para satisfacerlos.

3.5.1 Descubriendo oportunidades con los Stakeholders.

Stakeholder: Cliente

En el anexo # 8, se presenta el taller en que se recopiló información sobre los clientes, se determinó sus principales necesidades, calificándolas con puntaje descendente desde el 100% para saber cuáles son las más importantes y se verificó que tan satisfechos se sienten ellos usando una escala del 1 al 5 representando cada número lo siguiente:

1: Totalmente insatisfecho.

- 2: Algo insatisfecho.
- 3: Indiferente.
- 4: Algo satisfecho.
- 5: Totalmente satisfecho.

Se realizó encuestas a los clientes principales de “ XYZ “ para establecer la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Los principales requerimientos de éste stakeholder se presenta a continuación ordenada en orden de prioridad desde el 100% en forma descendente:

- 1.-Solución de Problemas.
- 2.- Calidad del Servicio.
- 3.- Servicio rápido, a tiempo y exacto.
- 4.- Buen Trato

En el análisis se detectó que los clientes se encuentran algo satisfechos respecto a los requerimientos 1, 2 y 3, Además que se encuentran indiferentes en el requerimiento de buen trato numeral 4.

Las estrategias propuestas para que el cliente se sienta realmente encantado y satisfecho se presentan a continuación respectivamente a los requerimientos:

- 1.- Realizar constantes evaluaciones sobre reclamos e incidentes
- 2.- Desarrollar cursos de atención al cliente
- 3.- Optimizar recursos
- 4.- Motivar al personal para la toma de decisiones (capacitación)

Stakeholder: Accionistas.

Se realizó una encuesta a sus dos accionistas para poder identificar igualmente sus necesidades y saber si están satisfechas o no y obtener la manera de cómo satisfacerlas mejor. Esto se presenta en el Anexo # 8 B y se calificó de la misma manera como se hizo con los clientes.

A continuación se presenta sus principales requerimientos igualmente ordenadas según su prioridad:

- 1.- Rentabilidad Consistente y Sostenible
- 2.- Lealtad de sus colaboradores

3.- Imagen Corporativa Impecable

4.- Entrega de información Oportuna, Confiable y Veraz.

En todos los requerimientos los dueños están totalmente satisfecho en los requerimientos de lealtad de sus colaboradores e imagen corporativa impecable, mientras que se encuentran algo satisfechos en Rentabilidad Consistente y Sostenible y Entrega de información Oportuna, Confiable y Veraz. Para lograr que los accionistas sigan sintiéndose satisfechos se propone lo siguiente:

1.- Preservar la marca JV Resguardos

2.- Crear fidelidad en clientes

3.- Motivar y crear un compromiso de servicio

4.- Fomentar la honestidad y el trabajo en equipo

Stakeholder: Proveedores.

El siguiente stakeholder en ser analizado son los proveedores, anexo # 8c, a continuación se presenta sus principales requerimientos ordenados en forma descendente según su prioridad:

- 1.- Pedidos Uniformes y Constantes.
- 2.- Pago a Tiempo.
- 3.- Pagar un Precio Justo.
- 4.- Excelentes relaciones

Los aspectos en que los proveedores se sienten algo satisfechos son en los requerimientos 1 y 2 y les es indiferente el Pagar un Precio Justo y tener Excelentes relaciones.

Entre las estrategias diseñadas para lograr que los proveedores se sientan realmente encantados y satisfechos son respectivamente:

- 1.- Realizar estudios de mercados
- 2.- Manejo idóneo de las cuentas por pagar
- 3.- Acuerdos de compras de suministros
- 4.- Comunicación constante

Stakeholder: Empleados.

Se realizó una encuesta entre una muestra de 30 empleados de la organización para poder recoger la información concerniente

a sus principales requerimientos, los cuales se presenta a continuación ordenados en forma descendente:

- 1.- Salarios y beneficios competitivos.
- 2.- Crecimiento profesional.
- 3.- Salud y seguridad laboral.
- 4.- Estabilidad laboral.

Los trabajadores se sienten algo satisfechos en los requerimientos 1, 2, 3 y 4.

Entre las estrategias formuladas están:

1. Crear programas de incentivos
2. Fomentar un excelente clima laboral
3. Brindar seguro médico adicional.
4. Desarrollar programas de ascenso

3.6. Innovación en Valor y la Estrategia del Océano Azul.

Hasta ahora siempre se ha tenido la premisa que la empresa siempre debe mejorar, pero cuántas organizaciones tratan de mejorar cada día y esto no ha sido suficiente para mantenerse siempre como los líderes. Es que hasta el día de hoy las empresas han tenido la

concepción errónea de atrapar mayor mercado mediante la imitación y no la innovación.

En esencia la clave de la innovación en mayor parte se relaciona con el replanteo de la pregunta: ¿Cómo podemos hacerlo mejor? a ¿Cómo lo hacemos diferente?

Esto tiene como argumento que para las compañías la competencia no debe tener la máxima importancia sino en ofrecerles a los compradores algo más valioso para ellos.

El enfoque del negocio se ha dividido en dos aspectos:

La estrategia para el océano rojo y azul, el primero consiste en sólo mejorar mientras que el segundo plantea el hecho de que hay que innovar para generar valor.

3.6.1. Determinación del Cuadro Estratégico Actual.

El primer paso para realizar una estrategia del océano azul es analizar el cuadro estratégico actual de la compañía junto con el mercado en forma general en la actualidad, anexo 9. Se analizó los factores de competencia de cada una y su nivel de

competencia, según cada factor analizado. A cada organización se la identificó de la siguiente manera:

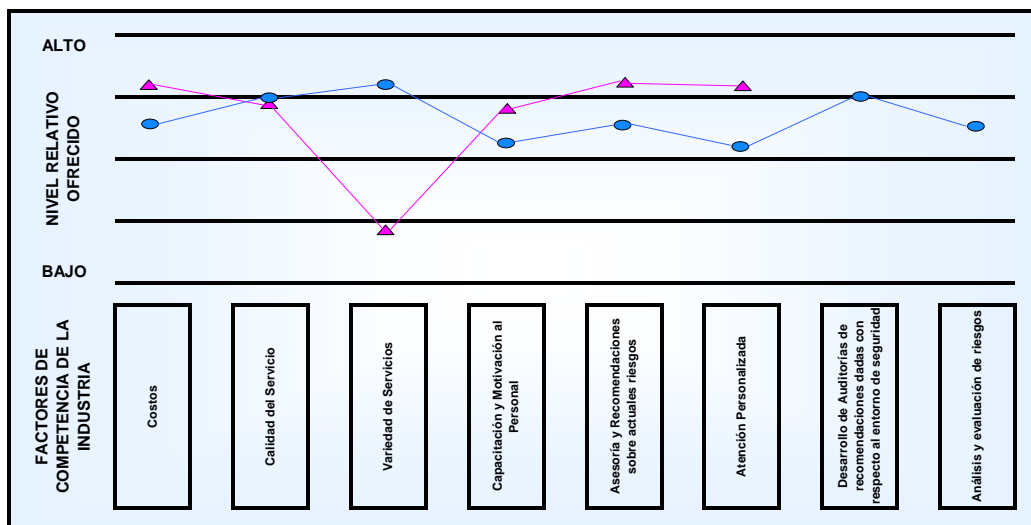
EMPRESA	SIM
XYZ	▲
Competidor	●

Los factores de competencia de la industria, que son los componentes de la estrategia de las compañías analizadas fueron los siguientes:

- Costos.
- Calidad del Servicio.
- Variedad de Servicios.
- Capacitación y Motivación del personal.
- Asesoría y recomendaciones sobre actuales riesgos.
- Atención Personalizada.
- Desarrollo de Auditorías de recomendaciones dadas con respecto al entorno de seguridad.
- Análisis y evaluación de riesgos.

Una vez identificado estos factores se procedió a realizar el análisis que se presenta a continuación:

Figura 3.6: Cuadro Estratégico Actual



Fuente: Información de la Empresa XYZ.
Elaborado por: Los Autores

Se trazó una curva de valor que representa el nivel ofrecido de cada industria en los factores analizados, es decir, su estrategia actual.

Se comparó la curva de valor de la empresa con la de sus competidores para determinar qué factores se deben reducir y/o eliminar que constituyen las fuentes de reducción de costos de la empresa y también se analizó que factores se deben incrementar y/o crear que son las fuentes de creación de valor para el mercado, para esto se realizó el esquema de las 4 acciones para ver si existe la necesidad o no de crear una nueva definición de

un cuadro estratégico. Pero antes de hacer un cambio en los factores se debe definir una estrategia para el océano azul.

3.6.2. Definición del Océano Azul y el Perfil de los Clientes.

Para lograr formular una buena estrategia de océano azul se debe trabajar en dos procesos conjuntamente primero ver más allá de la demanda existente identificando los perfiles de los clientes y los no clientes de la compañía para encontrar aquel nicho de mercado descuidado por la empresa y/o por la competencia cuyas necesidades sí son posible de satisfacer y que permite tener una gran cobertura; y después buscar entre las diferentes vías de creación de océanos azules la alternativa que nos permitirá encontrar aquel producto o servicio que cubra los requerimientos de los no clientes para que formen parte del mercado de la empresa.

Para esto se deberá replantear las fronteras del actual mercado con el objetivo de encontrar los elementos comunes para todos los niveles de los no clientes con el objeto de aumentar el mercado potencial. Las características de una buena estrategia del océano azul son las siguientes:

- **Foco.** No se van a diluir esfuerzos para abarcar todas las variables de la industria o la competencia, debo de determinar los factores competitivos en los que me puedo especializar., es decir, entregar de la mejor manera posible los pocos factores que poseo.⁵
- **Divergencia.** La nueva curva de valor de la empresa deberá tener una clara diferencia con la curva de valor de los competidores.⁶
- **Mensaje Central Contundente.** Al final se formulará un mensaje central y contundente que resuma las principales fuerzas de la propuesta estratégica.⁷

3.6.2.1. Perfil de los clientes y no clientes

La definición de los clientes se han dividido en cuatro grupos: mercado actual, primer, segundo y tercer nivel.

⁵ LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”.

⁶ LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”.

⁷ LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”.

Mercado actual.- Son aquellas personas naturales o jurídicas que en la actualidad sí adquieren los productos o servicios de la industria a la que pertenece la empresa.

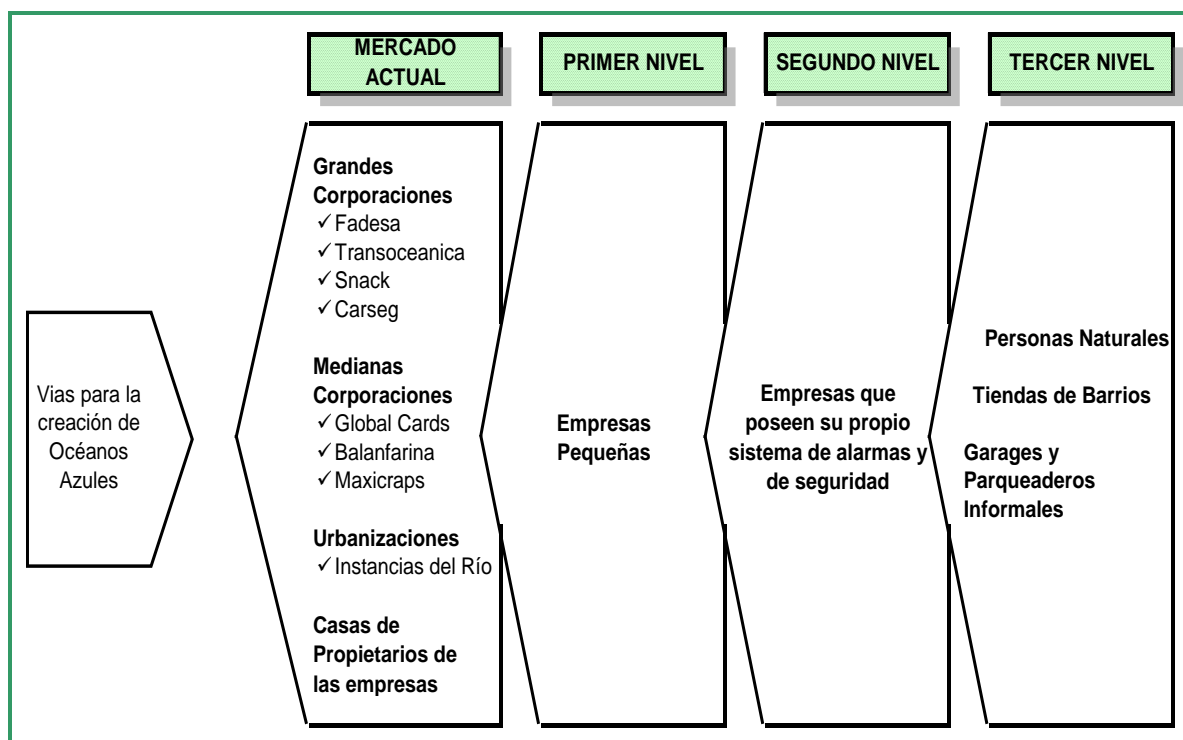
Primer nivel.- Son las personas que están a punto de convertirse en no clientes pues utilizan muy poco lo que el mercado actual les ofrece hasta encontrar algo mejor.

Segundo nivel.- En este nivel se encuentran los no clientes que se rehúsan a formar parte del mercado porque no utilizan o no pueden darse el lujo de usar lo que el mercado les ofrece por parecerles inaceptables o fuera de su alcance.

Tercer nivel.- Están los no clientes cuyas características y necesidades no han sido consideradas por las actuales empresas por partir de la premisa de que ellas pertenecen a otras industrias o mercados.

En el anexo # 10 se realizó este análisis del cual se presenta un resumen a continuación:

Figura 3.7: Definición del Océano Azul. Perfil de los Clientes



Fuente: Información de la Empresa XYZ.
Elaborado por: Los Autores

3.6.2.2 Vías de creación de océanos azules⁸.

Las seis vías para crear océanos azules son:

1. **Explorar industrias alternativas.**- Explora otras Industrias.
2. **Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector.**- Explora los grupos estratégicos dentro de la industria.

⁸ LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard".

3. **Explorar la cadena de compradores.**- Redefine el grupo de compradores de la industria.
4. **Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.**- Explora los productos y servicios complementarios.
5. **Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores.**- Replantea la orientación funcional o emocional de la industria.
6. **Explorar la dimensión del tiempo.**- Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo.

Hemos analizado paralelamente las diferentes vías de creación de océanos azules para así encontrar elementos comunes para todos los niveles de no clientes, a fin de incrementar el mercado potencial.

Las vías para abarcar el mercado de los no clientes son Explorar Industrias Alternativas y Explorar Ofertas Complementarias de Servicios. Lo que proponemos es que la empresa ofrezca más servicios y a la vez le de otro sentido a la seguridad que la mayoría de las empresas conoce.

Conversando con los directivos de la compañía, para ellos la seguridad no solo es poner personal dentro de las instalaciones de sus clientes, sino ofrecer un ambiente seguro en su área de trabajo. Para ello cuenta con el personal capacitado y motivado para realizar el trabajo de acuerdo a las exigencias de los clientes, por ende ofrece un servicio personalizado.

Cuando firman un contrato, realizan análisis y evaluación de riesgos que le dan a conocer a sus clientes, aunque lo dejan al criterio del cliente si mejoran o no. Por medio de su filosofía y los servicios adicionales que ofrece podríamos abarcar la mayoría de nuestros no clientes.

3.6.2.3 Redefinición del cuadro estratégico.

Una vez creado el océano azul, identificando que nuevos mercados se abarcará, hay que redefinir el cuadro estratégico porque ahora la compañía contará con más factores para competir, la creación del océano azul le genera a la compañía nuevas variables, pero así como se originaron nuevas variables, también se debe examinar si no se debe eliminar, modificar o reducir algunas de ellas del cuadro estratégico anterior para eso se utilizará el esquema de las 4 acciones.

La matriz de las 4 acciones, anexo 11, se presenta a continuación:

Figura 3.8: Matriz de las Cuatro Acciones

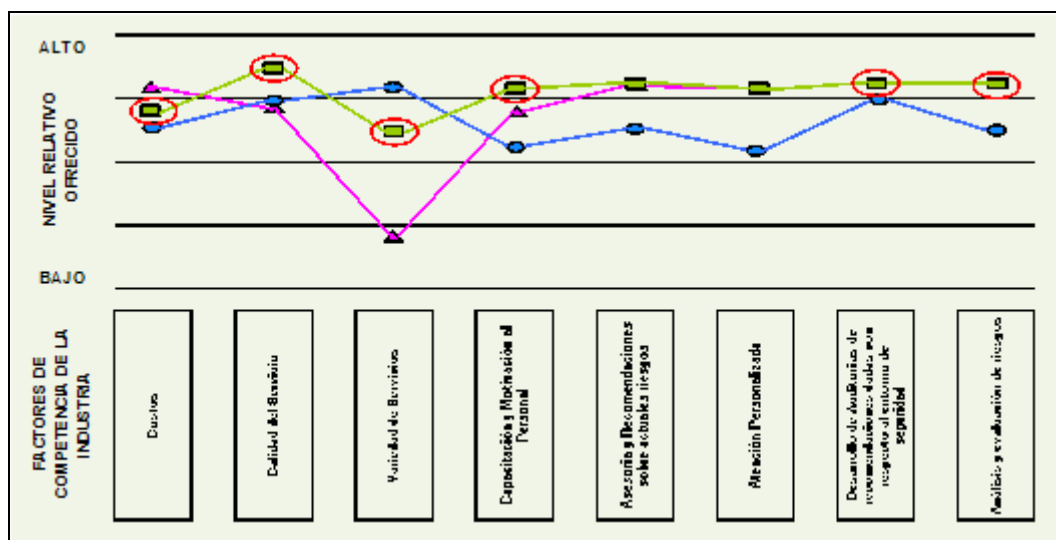
ELIMINAR	INCREMENTAR
	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Variedad de Servicios ✦ Capacitación y Motivación al personal ✦ Calidad del Servicio
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Costos (Servicios Básicos, Insumos como útiles de oficina) 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Desarrollo de Auditorías de Seguridad Industrial ✦ Análisis y evaluación de Riesgos

Fuente: Información de la Empresa XYZ.
Elaborado por: Los Autores

Como se aprecia en la matriz se llegó a la conclusión de que se debe incrementar la gama de servicios, las capacitaciones y motivación al personal y de esta manera aumentar la calidad del servicio. También se determinó reducir los costos al disminuir los gastos por servicios básicos, útiles de oficina, etc. Como nuevas variables tenemos el desarrollo de auditorías de recomendaciones dadas en los reportes mensuales generados en el trabajo y por último el análisis y evaluación de riesgo que se realizarían en forma mensual.

Con esto el nuevo cuadro estratégico quedaría de la siguiente forma:

Figura 3.9: Nuevo Cuadro Estratégico



Fuente: Información de la Empresa XYZ.

Elaborado por: Los autores

Cada estrategia necesita de una propuesta diferente que genere valor para atraer y retener a los clientes. Por este motivo el siguiente paso es la formulación de la propuesta de valor.

3.6.3. Propuesta de Valor

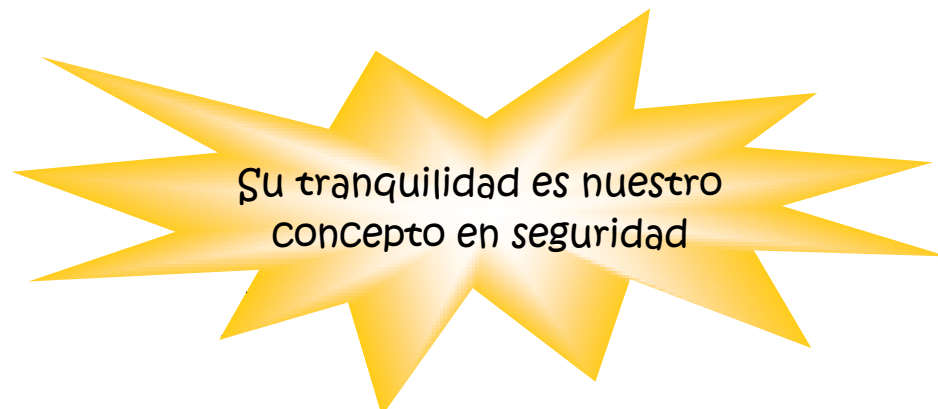
La propuesta de valor es como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de “características”.

Es imprescindible la existencia de este mensaje que resuma las principales fortalezas de la propuesta estratégica. Nuestra

propuesta se basa en mantener el liderazgo en el servicio de seguridad con la mejor calidad pues la nueva estrategia tiene como objetivo desarrollar nuevos servicios que ofrezcan un desempeño superior para los clientes. Entre los servicios tenemos:

- ❖ Asesorías sobre seguridad, generando recomendaciones sobre actuales riesgos que se encuentran en el área de la compañía y que la ésta no los conozca o no tenga los conocimientos necesarios para eliminarlos.
- ❖ Desarrollar auditorías sobre seguridad industrial para así establecer recomendaciones y darle el seguimiento respectivo para que el cliente y su personal se sienta tranquilo y seguro en su área de trabajo.
- ❖ Realizar análisis y evaluación de riesgos en cada una de las compañías por la cual fue contratada e indicar de la mejor manera la importancia de seguir con las recomendaciones.
- ❖ Ofrecer servicios de custodio de valores, Blindado entre otros.
- ❖ Incrementar las capacitaciones en cuanto al manejo de las armas, planes de contingencia, primeros auxilios, atención al cliente, entre otros.
- ❖ Motivar al personal que labora con ellos.

Nuestro mensaje propuesto es:



3.6.4. Evaluación del grado de utilidad para los compradores.

Aquí se evaluará la propuesta estratégica estudiando los principales obstáculos detectados a lo largo del ciclo de experiencia del comprador con las seis palancas de utilidad, y verificando la capacidad de la actual y nueva estrategia para resolver esos obstáculos, anexo # 12.

Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador comprenden:

- 1.- Compra.
- 2.- Entrega.
- 3.- Uso.
- 4.- Complementos.
- 5.- Mantenimiento.

6.- Eliminación.

Las seis palancas de utilidad son:

- 1.-Productividad del cliente.
- 2.- Simplicidad.
- 3.- Comodidad.
- 4.- Riesgo.
- 5.- Diversión e Imagen.
- 6.- Amabilidad con el medioambiente.

Los principales obstáculos detectados fueron:

- En cuanto a la contratación de la seguridad de un perímetro, la mayoría de las empresas piensan que es suficiente solo con asignar personas que resguarden dicha área, sin considerar la importancia de realizar un análisis de los posibles riesgos para así poder implementar recomendaciones que puedan corregirlos o disminuirlos, razón por la cual el área sigue estando en peligro trayendo consigo consecuencias como por ejemplo robos.
- El servicio de seguridad es muy amplio, las exigencias de los clientes aumentan día a día por un factor muy importante, la

delincuencia. Problema por el cual los clientes requieren de nuevos mecanismos de seguridad como un sistema de alarmas para el mejor control y una adecuada y buena capacitación para enfrentar posibles situaciones de riesgo.

- Personal contratado para brindar el servicio de seguridad no se encuentre capacitado o motivado en realizar su trabajo las horas asignadas, y cometen errores que ocasionen problemas o sucesos con el personal que labora en la compañía que están prestando sus servicios o peor aún con los activos de la misma.

Obstáculos resueltos por la actual estrategia.

La actual estrategia sólo se enfoca en ofrecer servicio de seguridad, colocando el número de personas adecuadas para el área. También capacita al personal en distintas áreas como e seguridad, relaciones personales, entre otras resolviendo de ésta manera dos obstáculos.

Obstáculos resueltos por la nueva estrategia.

Con la nueva propuesta se resolverá todos los obstáculos detectados debido a que se propone ofrecer variedad de servicios, disminuir gastos y así mantener precios, incrementar

las capacitaciones y seguir con los programas de motivación a su personal, para de esta manera mejorar la calidad y satisfacción del cliente ofreciéndole así tranquilidad.

Además se busca difundir la imagen de una empresa de seguridad comprometida con el bienestar y progreso de sus clientes, demostrando una vocación de servicio en su personal.

3.7. Determinación de la Misión organizacional.

La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares. Es la razón de ser y está relacionada con los procesos fundamentales del negocio y con las operaciones del día a día.

La principal característica de una misión es que debe definir el negocio de la empresa pero al mismo tiempo debe distinguirla de otras. Para poder elaborarla se analizó toda la información de la empresa, a qué se dedica, en qué se diferencia, por qué y para qué prestan sus servicios, por quién lo hacen y cómo lo hacen. Ésta información resumida se presenta a continuación:

“XYZ” es una empresa de seguridad comprometida a brindar su servicios de asesoría, seguridad y vigilancia diferenciándose con otros con la motivación y capacitación constante a sus colaboradores. Su compromiso es dar ejemplo de eficiencia y eficacia en el campo de seguridad, inculcando a sus colaboradores el compromiso de servir para brindar tranquilidad a sus clientes de que sus pertenencias están seguras.

Con esta información se procedió a elaborar la misión, anexo 13, para lo cual contamos con dos opciones que mostramos a continuación:

Proporcionar a nuestros Clientes la confianza de que sus exigencias en seguridad serán atendidas, creando en nuestros empleados la necesidad de crecer y el compromiso de servir.

Ofrecer a nuestros Clientes el poder de la tranquilidad al recibir un servicio de seguridad con responsabilidad.

3.8. Declaración de la Visión

Es el estado ideal que se propone la empresa llegar en un plazo definido. No busca mejorar solamente el pasado.

Para definir la visión abordamos la trayectoria futura de negocios de la empresa: “hacia dónde va”, cuáles son los mercados que se buscan, enfocándonos hacia la tecnología, productos y clientes futuros. Estudiamos el tipo de empresa que la dirección pretende crear, anexo 13, a continuación se presenta una breve descripción de ellas.

La compañía desea dentro de diez años ser la empresa de seguridad más prestigiosa en el Ecuador trabajando para las empresas grandes y rentables del país, ser un ejemplo tanto en seguridad como en el trato a sus colaboradores, diferenciándose en la calidad del servicio basado en el apoyo y motivación de su personal, trabajando fuerte, con dedicación, constancia y mejorando sus servicios respetando siempre la responsabilidad, honestidad, lealtad, solidaridad, comunicación creatividad e innovación.

Con esta información se procedió a elaborar la misión, que es la siguiente:



**Convertirse en la compañía más reconocida
por llevar la seguridad a otro nivel**

3.9. Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización, representan los componentes principales que formarán la estrategia de la compañía.

Son el resultado del análisis FODA, Necesidades de Stakeholders, Análisis de Mercado y Competencia, Propuesta de Valor y las Declaraciones de Misión y Visión.

Para definir los temas estratégicos se siguieron los siguientes pasos:

1. Obtención de los resultados de los análisis estratégicos.
2. Lluvia de ideas sobre los componentes más importantes que formarán la estrategia.
3. Realización de un diagrama de afinidad para clasificar las ideas por temas comunes.
4. Temas estratégicos clasificados.

Siguiendo estos pasos se definieron los temas estratégicos con cada una de sus descripciones, anexo # 14, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Figura 3.10: Temas Estratégicos

TEMA ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN / COMPONENTES
Crecimiento Continuo y sostenido de los empleados.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Aumentar niveles de competitividad en el personal. 2.- Capacitación Continua en diferentes áreas. 3.- Incentivar al personal a la innovaión.
Optimización de Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Alcanzar mejores índices de calidad y productividad. 2.- Incrementar las ventas.
Motivar al Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Desarrollar nuevas propuestas de motivación al personal. 2.- Ofrecer incentivos monetarios. 3.- Incentivar el ahorro al personal.
Compromiso del Personal con La Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Determinar el grado de satisfacción del empleado hacia el cargo que desempeña. 2.- Motivar al personal a dar sugerencias para mejorar procesos y funiones.
Captar Nuevos Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Posicionarse en Nuevos Mercados. 2.- Incrementar la participación en el Mercado Actual. 3.- Realizar investigaciones de mercado para determinar necesidades de los clientes.
Incrementar Productividad	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Reducción sistemática de costos. 2.- Realizar convenios con JV Resguardos.

Fuente: Información de la Empresa XYZ.

Elaborado por: Los Autores

3.9.1. Matriz de cobertura de los Temas Estratégicos.

En esta matriz se evalúa si cada tema estratégico tiene una relación o no con cada uno de los componentes del análisis

estratégico: análisis FODA, Stakeholders, las Cinco Fuerzas de Porter y las Estrategias establecidas. Además se analiza si hay o no una buena consistencia entre ellos. El análisis realizado se presenta en el anexo 15.

Los temas estratégicos que están más relacionados con el análisis estratégico son Captar nuevos clientes con 21 puntos y aumentar el compromiso del personal de la organización con 14 puntos.

3.9.2. Determinación de los Valores Organizacionales.

Los valores organizacionales son los principios que definen la manera de ser de una compañía. Existen muchos ejemplos de valores organizacionales pero cada organización se identifica con uno o varios. En el anexo # 16 se presentan los valores organizacionales de la compañía sujeta a análisis. Los cuales son:

1. Honestidad.
2. Solidaridad.
3. Creatividad e Innovación.
4. Vocación del Servicio.
5. Comunicación.

6. Trabajo en Equipo.

7. Sentido del Humor.

Además se analizó la relación de los valores con los temas estratégicos para verificar cuál de ellos los apoya de mejor forma. Para esto se utilizó la “Matriz de Cobertura de los Valores Organizacionales” para verificar el grado de cobertura de los valores elegidos. La matriz se presenta a continuación:

Figura 3.11: Matriz de Cobertura de Los Valores Organizacionales.

CLAVE DE CALIFICACION		TEMAS ESTRATEGICOS						Total	Elección
		Crecimiento Continuo y sostenido de los empleados.	Optimización de Recursos	Motivar al Personal	Compromiso del Personal con la Organización.	Captar Nuevos Clientes.	Incrementar Productividad.		
3	Alta								
2	Media								
1	Baja								
0	Ninguna								
VALORES ORGANIZACIONALES	Honestidad	0	3	0	0	0	0	3	
	Solidaridad	0	0	0	2	0	0	2	
	Creatividad e Innovación	3	0	2	0	1	0	6	✓
	Vocación al Servicio	0	0	0	3	0	0	3	
	Comunicación	0	0	0	0	0	2	2	
	Trabajo en Equipo	0	3	2	0	0	0	5	✓
	Sentido del Humor	0	0	0	0	3	0	3	
TOTAL		3	6	4	5	4	2		
COBERTURA			✓	✓	✓	✓			

Fuente: Información de la Empresa XYZ.

Elaborado por: Los Autores

Los valores que abarcan todos los temas estratégicos son la creatividad e innovación, seguido del trabajo en equipo, por lo que es necesario fomentarlos para alcanzarlos.

CAPÍTULO 4

4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

4.1. Introducción

Posterior a la realización del enfoque estratégico en el que se determinó la estrategia a seguir y se conoció de una forma más profunda el negocio, el siguiente paso es trasladar la información al Balanced Scorecard.

En este capítulo se traduce la estrategia, la misión, visión y la propuesta de valor en un conjunto de objetivos correspondientes a cada categoría dentro de las cuales se balanceará el desempeño de la empresa y garantizará la creación de valor a los diferentes stakeholders de la organización. Todos estos objetivos estarán relacionados entre sí y su cumplimiento se medirá a través de

indicadores unidos a proyectos que facilitarán la consecución de las metas establecidas.

4.2. Perspectivas Estratégicas

Son las diversas categorías en que está dividida toda una organización con las cuales es posible lograr exitosamente la visión de una empresa, es decir, son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización.

Existen cuatro perspectivas básicas que se acomodan a la gran mayoría de las organizaciones pero éstas pueden variar según el modelo de negocios que se desea desarrollar.

Por tratarse de una empresa privado se ha trabajado con las cuatro perspectivas básicas que son:

1. Perspectiva del cliente.
2. Perspectiva financiera.
3. Perspectiva procesos internos.
4. Perspectiva de formación y crecimiento.

4.2.1. Perspectiva de clientes.

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (Kaplan & Norton).

Aquí se refleja la posición de la compañía en el mercado donde quiere competir. Se debe analizar muy bien a los clientes y todo lo propuesto debe de estar alineado con los objetivos financieros que se aspira conseguir. Con la propuesta de valor planteada en esta perspectiva se desea obtener la satisfacción del cliente y como consecuencia su fidelidad.

En el anexo # 17 se presenta la propuesta de valor realizada para satisfacer a los clientes, para esto se analizó la estrategia básica, la de diferenciación y la de fidelidad y marca, enfocado en el estudio de los atributos o servicios que ofrece la compañía que considera los siguientes aspectos:

- Precio.
- Calidad.
- Disponibilidad.
- Selección y
- Funcionalidad.

En todas ellas y en su relación con el cliente se verificó sí el servicio y las relaciones son competitivos y diferentes.

En caso de ser diferentes se formuló una propuesta de valor que fueron las siguientes:

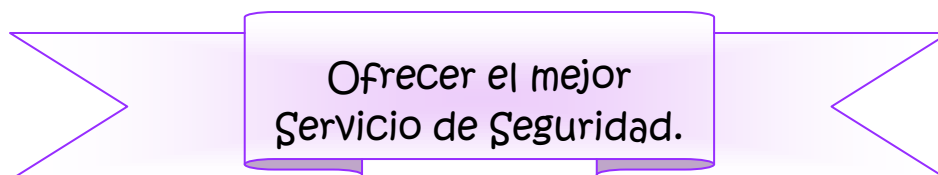
Funcionalidad:

- Ofrecer variedad de servicios de seguridad.
- Manejar eficientemente los reclamos.
- Mejorar satisfacción de clientes.

Relaciones:

- Desarrollar fidelidad en clientes principales.
- Incrementar el número de clientes.

Como imagen de marca se propone:



4.2.2. Perspectiva Financiera.

Incorpora la visión de los accionistas, el principal objetivo es crear valor para ellos. Este aspecto siempre ha sido considerado por las compañías mucho antes que las otras perspectivas pues son un reflejo de lo acontecido en la situación económica de la empresa. Muchas de las herramientas tradicionales de control de Gestión se encuentran en esta perspectiva.

Esta se enfoca en lo siguiente:

- Valor para los accionistas.
- Estrategia de productividad.
- Estrategia de crecimiento.

En la estrategia financiera de largo plazo en la que se busca generar valor para los accionistas se propuso lo siguiente:

- ✓ Incrementar rentabilidad.

La estrategia de productividad considera dos aspectos y en cada uno de ellos se formulan diversas propuestas, se encuentran en el anexo # 18, y se presentan a continuación:

En lo que se refiere a cómo mejorar la estructura de costos se propuso lo siguiente:

- ✓ Optimizar Capital de Trabajo.

La estrategia de crecimiento también se divide en dos aspectos: Mejorar ingresos de nuevos mercados y mejorar margen de clientes actuales.

Referente a mejorar ingresos de nuevos mercados se propuso lo siguiente:

- ✓ Incrementar ventas.
- ✓ Aumentar la gama de servicios.

4.2.3. Perspectiva de Procesos Internos.

Sin duda de nada sirve tener una buena planeación estratégica sino se lleva a la práctica de una manera correcta y el primer paso para conseguirlo es identificar los procesos claves de la organización que influyen a conseguir los objetivos financieros y de clientes y que permiten trabajar en post de la misión. En el anexo # 19 se encuentra el desarrollo de este taller en el que se recogieron los diversos objetivos para cada uno de los siguientes aspectos:

- Proceso de redes cooperativas.
- Procesos de gestión operativa.

- Procesos de gestión de clientes.
- Procesos de innovación.
- Procesos Reguladores y Sociales.

Procesos de redes cooperativas.

Tratan sobre la integración de la cadena logística y la complementariedad. La propuesta es:

- ✓ Buscar nuevos canales de comercialización.

Procesos de gestión operativa.

Son los procesos que entregan productos y servicios. La propuesta formulada es:

- ✓ Mantener firmes alianzas con proveedores.

Procesos de gestión de clientes.

Son aquellos que mejoran el valor para el cliente. Las propuestas de valor son las siguientes:

- ✓ Crear servicios con valor agregado como es el de asesoría con su respectivo seguimiento a las recomendaciones establecidas.

Procesos de Innovación.

Procesos que crean nuevos productos y servicios. Las propuestas presentadas son las siguientes:

- ✓ Desarrollar nuevos programas de motivación al personal para de esta forma generar conocimientos dentro de la compañía.
- ✓ Establecer alianzas de innovación.

Procesos Reguladores y Sociales

Procesos que mejoran comunidades y el medio ambiente. La propuesta de valor establecida para esta perspectiva es:

- ✓ Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad.

4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para todas las organizaciones su recurso humano y materiales son sus principales armas para alcanzar el éxito y mantenerse en él. En esta perspectiva se encuentran las fuentes primarias de creación de valor. Desafortunadamente, muchas organizaciones en épocas de crisis tienen como primera opción reducir esta fuente cuando toman como alternativa recortar las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

En la mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran al recurso humano como un elemento clave en la gestión.

En este ámbito se debe tener como prioridad la consolidación de los cimientos organizativos, sus raíces, la cultura organizacional es la base a partir de la cual se procede a instaurar cambios en la empresa.

Pero no sólo la cultura organizativa hay que tomar en cuenta; las estrategias deben estar dirigidas en tres áreas:

- Estrategia del capital humano.
- Estrategia del capital informático.
- Estrategia del capital organizacional.

La estrategia del capital humano tiene que ver con las habilidades, formación, conocimientos y competencias del personal. En el anexo # 20 se presentan las propuestas de valor que son las siguientes:

- ✓ Diseñar planes de incentivos al personal de las distintas áreas de la compañía para mejorar la eficiencia, eficacia y economía.
- ✓ Desarrollar el mejor equipo humano enfocados en la creatividad, liderazgo y valor agregado para impulsar cada una de las estrategias planteadas.

La estrategia del capital informático está enfocada en los sistemas informáticos de la organización. Las propuestas elaboradas son:

- ✓ Contar de una nueva infraestructura tecnológica (Software, manejo de datos).

La estrategia del capital organizacional se dirige al desarrollo de una cultura – valores organizacionales estables que permitan el logro de los objetivos. La propuesta presentada es:

- ✓ Desarrollar una empresa con un excelente clima laboral, motivación y vocación de servicio.

En la siguiente tabla se mostrarán un resumen de los objetivos establecidos de acuerdo a cada una de las perspectivas:

Figura 4.1: Objetivos Estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad
	Optimizar Capital de Trabajo
	Incrementar ventas
CLIENTES	Aumentar el número de clientes
	Ofrecer variedad de servicios de seguridad
	Manejar eficientemente los reclamos.
	Mejorar satisfacción de clientes
	Desarrollar fidelidad en clientes principales
PROCESOS	Buscar nuevos canales de comercialización
	Mantener firmes alianzas con proveedores
	Crear servicios con valor agregado
	Desarrollar nuevos programas de motivación al personal.
	Establecer alianzas de innovación
	Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad
CAPITAL INTANGIBLE	Diseñar planes de incentivos
	Desarrollar el mejor equipo humano enfocados en la creatividad, liderazgo y valor agregado.
	Contar de una nueva infraestructura tecnológica
	Desarrollar una empresa con un excelente clima laboral, motivación y vocación de servicio

Fuente: Información de la Empresa XYZ.

Elaborado por: Los Autores

En el siguiente punto se evaluará cuáles objetivos propuestos contribuyen en mayor grado a la realización de la estrategia.

4.3. Matriz de Cobertura de Objetivos Estratégicos.

Una vez definidos los objetivos se procederá a evaluar cuáles tienen coherencia con los temas estratégicos, la misión, visión, propuesta de valor, los stakeholders y los valores organizacionales. Para esto se analizará el grado de impacto de cada uno de los objetivos sobre las estrategias establecidas en el capítulo anterior y el grado de cobertura existente.

Para saber cuáles son esos objetivos se siguió una tabla patrón, anexo # 21, y se decidió que aquellos que alcanzarán un valor neto de 12 puntos o menos se consideraría muy bajo su influencia. A continuación se presenta una tabla resumen en el que se detalla los objetivos con mayor grado de Impacto:

Figura 4.2: Objetivos Estratégicos con mayor Impacto

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad
	Optimizar Capital de Trabajo
CLIENTES	Aumentar el número de clientes
	Ofrecer variedad de servicios de seguridad
	Manejar eficientemente los reclamos.
	Mejorar satisfacción de clientes
	Desarrollar fidelidad en clientes principales
PROCESOS	Buscar nuevos canales de comercialización
	Crear servicios con valor agregado
	Desarrollar nuevos programas de motivación al personal.
	Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad
CAPITAL INTANGIBLE	Diseñar planes de incentivos
	Desarrollar el mejor equipo humano enfocados en la creatividad, liderazgo y valor agregado.
	Contar de una nueva infraestructura tecnológica
	Desarrollar una empresa con un excelente clima laboral, motivación y vocación de servicio

Fuente: Información de la Empresa XYZ.

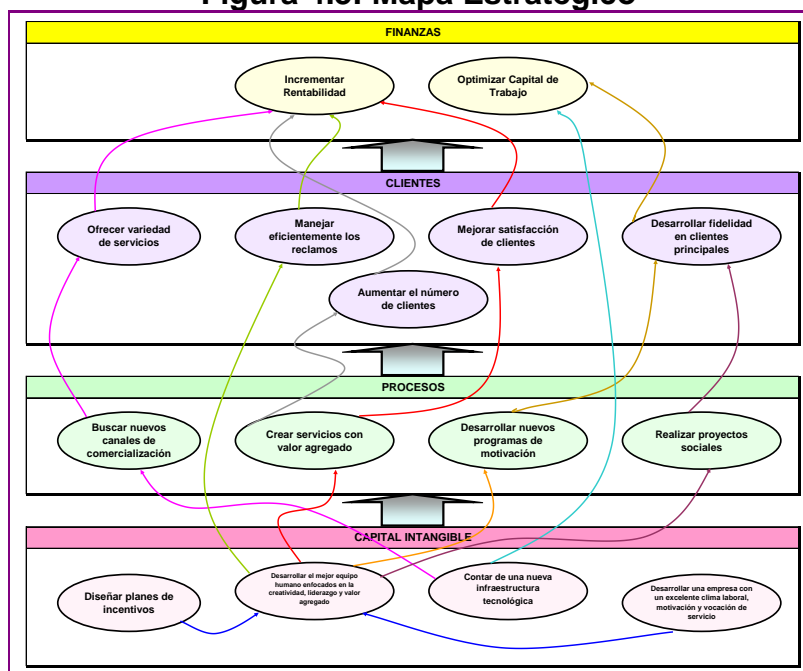
Elaborado por: Los Autores

4.4. Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas Causa-Efecto.

El mapa estratégico permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara. En el mapa se analiza como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se lo conoce como rutas causa-efecto.

Las rutas de causa-efecto ayudan a enfocar a la organización para seguir la formulación estratégica. A continuación se muestra el mapa estratégico desarrollado en el anexo # 22.

Figura 4.3: Mapa Estratégico



Fuente: Información de la Empresa XYZ.

Elaborado por: Los Autores

Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje describen cómo alcanzar los resultados, es decir, las causas, las perspectivas de clientes es el efecto y el impacto está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la compañía.

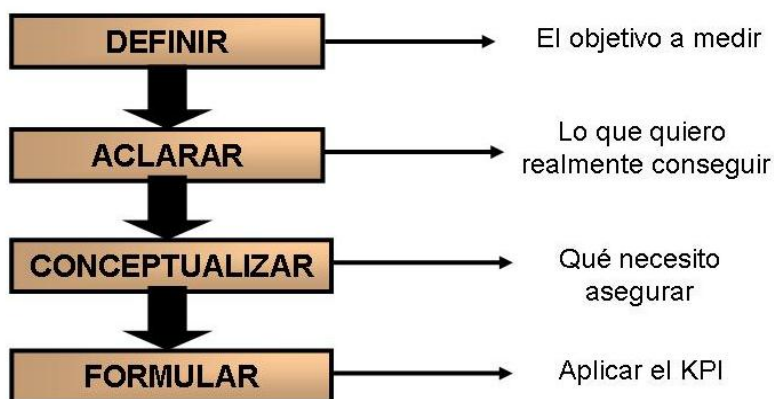
4.5. Indicadores Estratégicos.

Los indicadores, también conocidos como KPI's, son magnitudes estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se puede obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir si se deben corregir o no antes de que culmine todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores. Si algo no se puede medir entonces no se puede controlar.

Unos indicadores reflejan los resultados de una actuación pasada y otros describen el desempeño conocidos como indicadores impulsores.

Para cada objetivo seleccionado de la Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos se desarrolló uno o varios KPI's, al definirlos se siguieron los siguientes pasos:

Figura 4.4: Definición de KPI's



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard".

A continuación se presenta la ficha del indicador para cada objetivo.

Cabe aclarar que para una óptima medición, dependiendo del tipo de objetivo, la frecuencia de toma de datos se realiza de forma mensual o anual

Perspectiva Finanzas.

Figura 4.5: Ficha Indicador Rentabilidad.

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Rentabilidad	
OBJETIVO:	Incrementar Rentabilidad	
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Ingresos Netos} / \text{Patrimonio Neto}) * 100$	
RESPONSABLE:	Gerente General	
FUENTE DE CAPTURA:	Estados Financieros	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual	
NIVEL BASE:	87%	UNIDAD: %
		META: 90%
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
< 80%	80% - 90%	>90%

Lo que deseamos lograr con este indicador es determinar la rentabilidad del negocio en un año, para así asegurar que la rentabilidad tenga una tendencia a crecer en el tiempo.

Figura 4.6: Ficha Indicador Gastos Totales.

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Gastos Totales		
OBJETIVO:	Reducir Gastos		
FÓMULA DE CÁLCULO:	$((\text{Gtos mes Anterior} - \text{Gtos. Actuales}) / \text{Gtos. Mes Anterior}) * 100$		
RESPONSABLE:	Contador General		
FUENTE DE CAPTURA:	Estados Financieros		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual		
NIVEL BASE:	10%	UNIDAD:	%
		META:	5%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
>10%	5% - 10%	<5%	

Es inevitable que las personas no gasten en los servicios básicos, suministros, entre otras pero lo que se debe procurar que el gasto sea mínimo para mejorar la rentabilidad. Con este indicador se procura tener bajo control este aspecto y lograr una tendencia a decrecer.

Figura 4.7: Ficha Indicador Ingresos por Ventas.

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Ingresos por Ventas		
OBJETIVO:	Incrementar Ventas		
FÓMULA DE CÁLCULO:	Valor de Ingresos por Ventas en Dólares \$		
RESPONSABLE:	Contador General		
FUENTE DE CAPTURA:	Estados de Resultados		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual		
NIVEL BASE:	\$ 3.000,00	UNIDAD:	USD
		META:	\$ 4.000,00
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
< \$ 3.000,00	\$ 3.000,00 - \$ 4.000,00	> 4.000,00	

Queremos determinar el nivel de ventas mensuales y controlar que dichas ventas tengan una tendencia crecer.

Figura 4.8: Ficha Indicador Desviación del Presupuesto.

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Desviación del Presupuesto		
OBJETIVO:	Mejorar la Gestión de Recursos		
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(P - VR / P) * 100$		
RESPONSABLE:	Gerencia General		
FUENTE DE CAPTURA:	Reportes Financieros		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	3%	UNIDAD:	%
		META:	1%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
> 3%	1% - 3%	< 1%	

Con este indicador determinaremos el uso óptimo de recursos presupuestados, es decir que el presupuesto del año en curso sea lo más cercano al valor real y las desviaciones o variaciones tiendan a decrecer.

Figura 4.9: Ficha Indicador Cuentas por Cobrar a los Clientes.

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cuentas por Cobrar a Clientes.		
OBJETIVO:	Mejorar la Gestión de los recursos.		
FÓMULA DE CÁLCULO:	Suma de Valores pendientes de Cobro.		
RESPONSABLE:	Contador General		
FUENTE DE CAPTURA:	Mayor de Cuentas por Cobrar.		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual		
NIVEL BASE:	\$ 1.500,00	UNIDAD:	USD
		META:	\$ 800,00
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
> \$ 1.500,00	\$ 800,00 - \$ 1.500,00	< \$ 800,00	

Se calculó un aproximado del monto de la cartera por cobrar por mes para saber con certeza cuánto logra cobrarse y verificar que la cartera disminuya y así saber si el sistema de crédito de la empresa es bueno o no, si la gestión de sus recursos cumple las expectativas del nuevo sistema.

Perspectiva Clientes

Figura 4.10: Ficha Indicador Reclamos Mensuales

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Reclamos Mensuales		
OBJETIVO:	Manejar efectivamente los reclamos.		
FÓMULA DE CÁLCULO:	Σ de reclamos en el mes.		
RESPONSABLE:	Controlador de Calidad		
FUENTE DE CAPTURA:	Hoja de Datos de Reclamos		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual		
NIVEL BASE:	6	UNIDAD:	UNIDAD
		META:	3
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
> 6	3 - 6	< 3	

La compañía objeto de estudio desea la satisfacción total de sus clientes, por ende se ha establecido como indicador Reclamos mensuales para de esta forma conocer si se están manejando efectivamente los reclamos al observar una tendencia decreciente en los mismos.

Figura 4.11: Ficha Indicador Reclamos no Atendidos.

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Reclamos No Atendidos.		
OBJETIVO:	Manejar efectivamente los reclamos.		
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de Reclamos} - \# \text{ de Reclamos Atendidos}) / \# \text{ de Reclamos} * 100$		
RESPONSABLE:	Controlador de Calidad		
FUENTE DE CAPTURA:	Hoja de Datos de Reclamos		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual.		
NIVEL BASE:	8%	UNIDAD:	%
		META:	5%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
> 8%	5% - 8%	< 5%	

Al igual que el indicador anterior deseamos obtener la satisfacción total de los clientes, por ende se ha establecido como indicador Reclamos No Atendidos para de esta forma conocer si se están manejando efectivamente los reclamos y aprovechando mejor nuestros recursos al observar una tendencia decreciente en los mismos.

Figura 4.12: Ficha Indicador Satisfacción de Clientes

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Satisfacción de Clientes		
OBJETIVO:	Mejorar la satisfacción de los clientes.		
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes Atendidos}) * 100$		
RESPONSABLE:	Controlador de Calidad		
FUENTE DE CAPTURA:	Encuestas		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	85%	UNIDAD:	%
		META:	90%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
< 85%	85% - 90%	> 90%	

Sin duda los clientes son parte importante de la gestión de la compañía por eso se busca obtener a través de encuestas su grado de satisfacción con la gestión de la compañía.

Figura 4.13: Ficha Indicador Variedad de Servicios.

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Variedad de Servicios.		
OBJETIVO:	Ofrecer variedad de Servicios.		
FÓMULA DE CÁLCULO:	# de Nuevos Servicios creados al año.		
RESPONSABLE:	Represnetante de la Dirección		
FUENTE DE CAPTURA:	Formato de Creación de Servicios.		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	0	UNIDAD:	UNIDAD
		META:	1
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
0	1	> 1	

La mayoría de las empresas de seguridad ofrecen una gama de servicios y debido a que nuestros clientes así lo requieren, “ XYZ “ al igual que su competencia desea satisfacer a sus clientes entrando en nuevos mercados. Para tal motivo fue creado éste indicador que tiene una tendencia a crecer manteniéndose estable dentro de 10 años.

Figura 4.14: Ficha Indicador Fidelidad de los Clientes.

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Fidelidad de los Clientes.		
OBJETIVO:	Desarrollar fidelidad en clientes principales		
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de clientes que tienen } \geq 4 \text{ años de solicitar el servicio y con contrato actual} / \text{Total de Clientes}) * 100$		
RESPONSABLE:	Representante de la Gerencia		
FUENTE DE CAPTURA:	Registro de Clientes		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	60%	UNIDAD:	%
		META:	70%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
< 60%	60% - 70%	> 70%	

Dado a que queremos crecer manteniendo nuestros clientes ofreciendo variedad de servicios sin disminuir la calidad, nos hemos preocupado en establecer éste indicador que tiene una tendencia creciente.

Perspectiva Procesos

Figura 4.15: Ficha Indicador Proyectos Sociales

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Proyectos Sociales		
OBJETIVO:	Ayudar a la comunidad.		
FÓMULA DE CÁLCULO:	# de Proyectos Sociales en el año		
RESPONSABLE:	Controlador de Calidad		
FUENTE DE CAPTURA:	Registro de Aprobación de Proyectos		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	0	UNIDAD:	UNIDAD
		META:	1
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
0	1	> 1	

“ XYZ “ también tiene un compromiso con la comunidad y en base a éste indicador va medir su participación para progreso y ayuda a la comunidad.

Este indicador tiene tendencia creciente.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Figura 4.16: Ficha Indicador Competencia Técnica

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Competencia Técnica		
OBJETIVO:	Desarrollar el mejor Equipo Humano.		
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Capacitaciones Realizadas} / \text{Capacitaciones Programadas}) * 100$		
RESPONSABLE:	Jefe de GTH		
FUENTE DE CAPTURA:	Planificación Anual de Capacitación y Registro de Capacitaciones Ejecutadas		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	80%	UNIDAD:	%
		META:	90%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
< 80%	80% - 90%	>90%	

Las competencias técnicas se refieren al desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar las actividades propias de cada puesto de trabajo. Para poder realizar los procesos de una forma correcta es

necesario contar con personal preparado. Este indicador mide la realización de los cursos programados para impartir estos conocimientos.

Figura 4.17: Ficha Indicador Clima Laboral

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Clima Laboral	
OBJETIVO:	Desarrollar una empresa con excelente clima laboral.	
FÓMULA DE CÁLCULO:	$((\# \text{ de empleados satisfechos en el año actual} - \# \text{ de empleados satisfechos del año anterior}) / \# \text{ de empleados satisfechos en el año anterior}) * 100$	
RESPONSABLE:	Jefe de GTH	
FUENTE DE CAPTURA:	Encuestas por empleados	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual	
NIVEL BASE:	85%	UNIDAD: %
		META: 90%
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
< 85%	85% - 90%	> 90%

No sólo es necesario tener personal preparado sino también satisfecho con su trabajo para que puedan ejercer muy bien sus funciones. A través de una

encuesta se busca medir el aumento anual en el grado de satisfacción de los trabajadores de la compañía XYZ.

Figura 4.18: Ficha Indicador Motivación del Personal.

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Motivación del Personal		
OBJETIVO:	Desarrollar una empresa con empleados bien motivados.		
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de trabajadores motivados} / \# \text{ total de trabajadores}) * 100$		
RESPONSABLE:	Jefe de GTH		
FUENTE DE CAPTURA:	Encuestas a Empleados		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	85%	UNIDAD:	%
		META:	90%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
< 85%	85% - 90%	> 90%	

Se medirá el porcentaje de empleados que se encuentran motivados para laborar en la compañía.

Figura 4.19: Ficha Indicador Mantenimiento de Equipos Electrónicos y armas.

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Mantenimiento de Equipos electrónicos y armas		
OBJETIVO:	Contar con excelente infraestructura Tecnológica		
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de Mantenimiento realizados} / \# \text{ de mantenimientos requeridos}) * 100$		
RESPONSABLE:	Gerente de Operaciones		
FUENTE DE CAPTURA:	Bitácora de Mantenimientos Realizados.		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	60%	UNIDAD:	%
		META:	80%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
< 60%	60% - 80%	> 80%	

Con el presente indicador se busca medir si todos los inconvenientes con el manejo de los sistemas electrónicos y armas que han tenido los trabajadores han sido resueltos.

4.6. Iniciativas Estratégicas.

Las iniciativas estratégicas ayudarán a resolver la necesidad de innovación de la compañía.

Se han formulado iniciativas para saber exactamente qué se tiene que hacer, para cuándo, por quién, con qué recursos, etc. a fin de lograr los objetivos estratégicos que se han planteado. Las iniciativas formuladas para la empresa son las siguientes:

- 1.- Seminarios de capacitación continua.
- 2.- Compra de equipos de computación.
- 3.- Creación de una Cooperativa de Ahorros
- 4.- Becas de estudio para los hijos de los trabajadores.
- 5.- Adquisición de Equipos de Seguridad.

Luego de formuladas las propuestas se midió el impacto de cada una de ellas.

4.6.1. Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas.

De todas las iniciativas planteadas se escogerá a aquellas que garanticen el logro de lo que se ha propuesto. El primer paso es realizar la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas la misma que se encuentra en el anexo # 23. Por medio de esta matriz se calculó el grado de impacto de las iniciativas estratégicas sobre los objetivos del BSC. Verificando su grado de cobertura. A continuación se muestra la matriz desarrollada.

Figura 4.20: Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas.

CLAVE DE CALIFICACION		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS - PROYECTOS					Cobertura del Objetivo
3 ALTA 2 MEDIO 1 BAJA 0 NINGUNA		Seminarios de Capacitación Continua	Compra de Equipos de Computación	Creación de una Cooperativa de Ahorro	Becas de Estudio para los hijos de los trabajadores	Compra de Equipos de Seguridad	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad	3	2	1	1	2	9
	Optimizar Capital de Trabajo	1	2	3	3	1	10
CLIENTES	Aumentar el número de clientes	2	2	0	0	2	6
	Ofrecer variedad de servicios de seguridad	2	1	1	1	3	8
	Manejar eficientemente los reclamos.	2	2	1	1	1	7
	Mejorar satisfacción de clientes	2	1	1	1	2	7
	Desarrollar fidelidad en clientes principales	2	1	0	0	1	4
PROCESOS	Buscar nuevos canales de comercialización	2	1	0	0	1	4
	Crear servicios con valor agregado	2	1	1	1	2	7
	Desarrollar nuevos programas de motivación al personal.	2	1	3	3	1	10
	Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad	1	1	3	3	1	9
CAPITAL INTANGIBLE	Diseñar planes de incentivos	2	0	3	3	0	8
	Desarrollar el mejor equipo humano enfocados en la creatividad, liderazgo y valor agregado.	3	1	3	3	1	11
	Contar de una nueva infraestructura tecnológica	0	3	1	1	3	8
	Desarrollar una empresa con un excelente clima laboral, motivación y vocación de servicio	2	0	3	3	0	8
Impacto Estratégico Total		28	19	24	24	21	
Ranqueo de los Proyectos		1	5	2	3	4	

Fuente: Información de La Empresa "XYZ"
Elaborado por: Los Autores.

4.6.2. Priorización de iniciativas estratégicas

Las iniciativas planteadas se priorizarán para determinar cuáles se llevarán a cabo. El criterio de selección se basó en el grado de impacto de cada una de ellas, esta información se obtuvo de la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas junto con la

necesidad de recursos que se necesitan para ejecutarlas, anexo # 24. Se presenta tabla de priorización.

Figura 4.21: Priorización de Iniciativas Estratégicas.

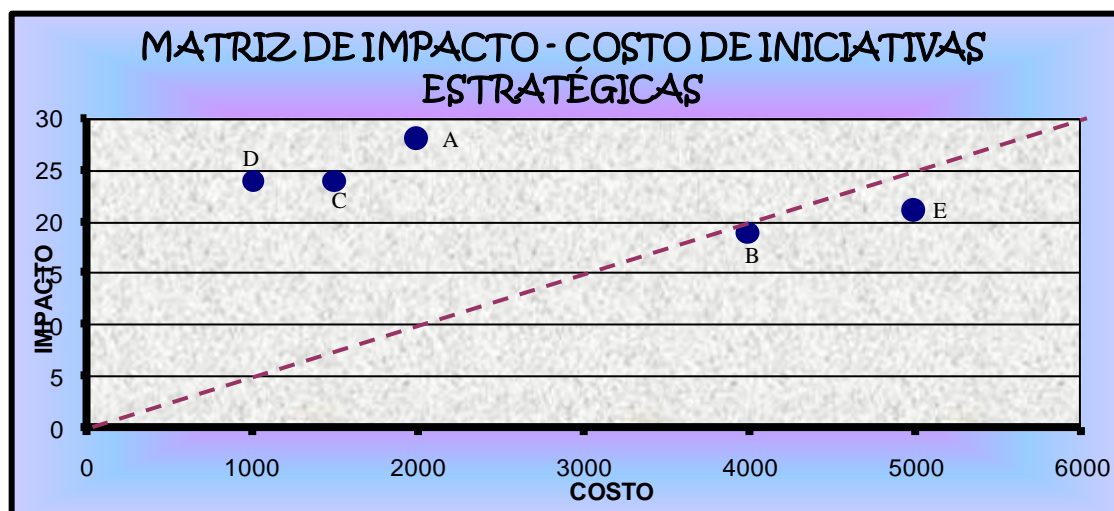
	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS - PROYECTOS					Total
	Seminarios de Capacitación Continua	Compra de Equipos de Computación	Creación de una Cooperativa de Ahorro	Premios para los hijos de los trabajadores con mejores promedios	Compra de Equipos de Seguridad	
IMPACTO DE LA INICIATIVA	28	19	24	24	21	116
COSTO TOTAL DE LA INICIATIVA	2000	5000	1500	1500	2000	12000
ELECCIÓN	✓		✓	✓		

Fuente: Información de la Empresa XYZ.

Elaborado por: Los autores

Estos puntos se graficaron en un plano donde se puede visualizar de una mejor manera aquellas iniciativas que tienen una alta relación costo beneficio éstas son las llamadas claves. Se presenta a continuación el plano realizado.

Figura 4.22: Plano de Priorización de Iniciativas Estratégicas.



Fuente: Información de la Empresa XYZ.

Elaborado por: Los autores

Los puntos que se encuentran por encima de la línea diagonal son los proyectos claves. De todos ellos se deberá llevar a cabo aquellas que presenten el ROI más alto y siempre y cuando no sobrepase el **presupuesto** que la compañía ha asignado para ejecutar estos proyectos. Con el ROI se puede apreciar cuánto se recupera por cada dólar invertido, luego de que el costo haya sido recuperado. La fórmula para calcular el ROI es el siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad neta del proyecto}}{\text{Costo del proyecto}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$$

Se presenta los cálculos realizados para determinar el ROI de los proyectos.

Figura 4.23: Cálculos del ROI

1.- Seminarios de Capacitación Continua
$\text{ROI} = \frac{5.000,00 - 2.000,00}{2.000,00} = 1,5$
2.- Creación de una Cooperativa de Ahorro
$\text{ROI} = \frac{4.000,00 - 1.500,00}{1.500,00} = 1,67$
3.- Premios para los hijos de los trabajadores con mejores promedios
$\text{ROI} = \frac{5.000,00 - 1.500,00}{1.500,00} = 2,33$

Fuente: Información de la Empresa XYZ.
Elaborado por: Los autores

El Presupuesto para desarrollar las iniciativas es de \$5.000,00. Se puede observar que todos los proyectos considerados claves presentan un ROI positivo y lo mejor que la realización de todos ellos no sobrepasan el presupuesto por lo que se pueden llevar a cabo.

Las iniciativas seleccionadas se convierten en proyectos. Se debe definir correctamente cada proyecto para garantizar la calidad de su ejecución, no se puede iniciar ninguno sin las especificaciones que indique los requerimientos que debe cumplir.

Estas especificaciones se recogieron en los anexos # 25, en el diseño de las fichas de cada iniciativa estratégica en el que incluye los siguientes puntos: el responsable, el plan de actividades junto con su tiempo de ejecución y las horas necesarias para cada una y su costo, el equipo de trabajo y los controles a emplearse.

CAPÍTULO 5

5. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES.

El éxito de una organización y de la gestión de la empresa se centra en el uso que se hace de la información, es necesario entonces contar con un sistema que juegue el papel de soporte para la toma de decisiones, de respuesta ágil y rápida, con información precisa para poder aprovechar las oportunidades.

En éste capítulo crearemos un aplicativo informático para el Balanced Scorecard, el que nos permitirá a través de la información proporcionada por la empresa y relacionada a los indicadores de gestión conocer el avance y control de los mismos para el logro de los objetivos propuestos.

Los indicadores establecidos para la empresa están definidos como positivos (Indicador de Ventas) y negativos (Indicador de Reclamos), los cuales para evaluar su efectividad se verán representados por semáforos, los mismos que nos proporcionarán información dinámica de analizar los resultados del indicador y además de esta manera vigilar el grado de cumplimiento de los mismos y tomar las acciones pertinentes a alguna anomalía.

5.1. Definiciones Básicas.⁹

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales un AUMENTO en tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada de ventas, participación de mercado, % de competencias del recurso

Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales una DISMINUCION de tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. de reclamos, nivel de costos, números de errores cometidos, etc.

Nivel Base: Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma indicador, y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de iniciativas estratégicas.

⁹ LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”.

Valor actual: Representa las mediciones período a período del indicador, cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

Meta: Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora (iniciativas estratégicas)

5.2. Nivel de Efectividad de un Indicador.¹⁰

"Efectividad" es la relación entre los resultados logrados y las metas propuestas, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Nivel de Efectividad de un Indicador Positivo

$$Desempeño = \frac{Valor - Base}{Meta - Base} * 100 \%$$

Nivel de Efectividad de un Indicador Negativo

$$Desempeño = \frac{Base - Valor}{Base - Meta} * 100 \%$$

¹⁰ LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard".

El uso de semáforos proporcionara un mejor nivel de efectividad para los indicadores, dichos semáforos se presentaran en cuatro colores describiendo su representación en el siguiente Figura:

Figura 5.1: Semáforo de tres Colores



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Toma de Decisiones y Aprendizaje Estratégico".

5.3. Tendencia de los Indicadores

La tendencia de un indicador permite mostrar el crecimiento o decrecimiento del mismo con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores. Este indicador se lo representa como un % positivo en caso de crecimiento o un % negativo en caso de decrecimiento.

Además se usan iconos explicativos del grado de tendencia de un indicador con sus respectivos límites de porcentaje.

5.4. Implementación del Aplicativo¹¹

Es importante recalcar que las empresas que logran éxito son las que poseen conocimiento sobre el negocio que manejan por lo que es necesario entonces contar con un sistema que juegue el papel de soporte para la toma de decisiones, de respuesta ágil y rápida, con información precisa para poder aprovechar las oportunidades.

Este aplicativo informático está enfocado a proporcionar la información necesaria para que los indicadores de gestión muestren sus resultados, cabe recordar que el aplicativo está definido para el área de Recursos Humanos y Ventas de la empresa.

A continuación se detallará definiciones básicas para esta etapa de implementación:

OLTP: Los sistemas de OLTP (On-Line Transaction Processing) son los sistemas operacionales que capturan las transacciones de un

¹¹ Material de la Academia BI, 2007, Unidad 2.

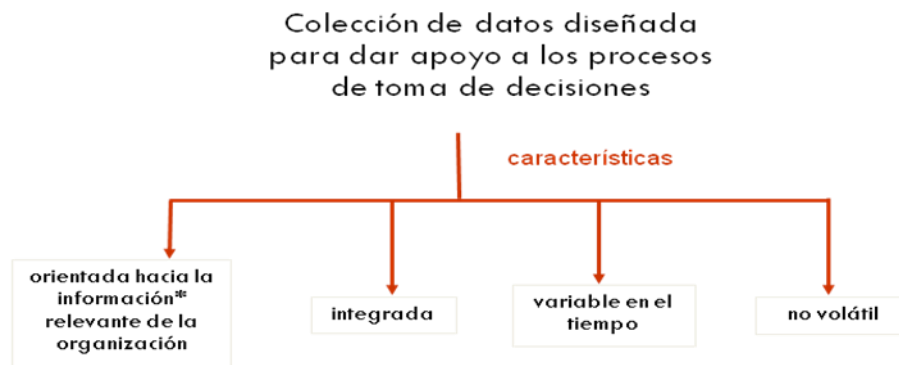
negocio y las persisten en estructuras relacionales llamadas Base de Datos. Sus características son:

- Transacciones tiempo real
- Manipulación y mantenimiento de los datos (actualizaciones y eliminaciones)
- Validar entrada de datos
- Capacidad limitada (procesamiento de consultas)

OLAP: Los sistemas OLAP (On-Line Analytical Processing) proporcionan una alternativa a los sistemas transaccionales, ofreciendo una visión de los datos orientada hacia el análisis y una rápida y flexible navegación por estos. Entre sus características tenemos:

- Estructuras altamente optimizadas que responden a las expectativas de negocio de la empresa.
- Un sistema OLAP está preparado para realizar informes complejos de una manera simple.
- Vista multidimensional de los datos.

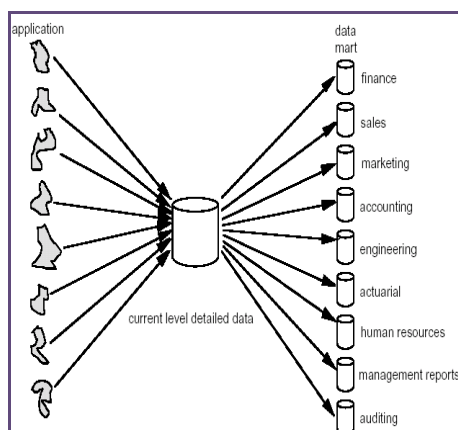
Data Warehouse: “Es una colección de datos orientada a temas, integrados, no volátiles y variantes en el tiempo, organizada para soportar necesidades empresariales” [Bill Inmon 1992]

Figura 5.2: Data Warehouse

Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 2.

Datamart: Se definen para satisfacer las necesidades de un departamento o sección de la organización. Contiene menos información de detalle y más información agregada. Un Datamart es un Data Warehouse con sentido o finalidad departamental.

Figura 5.3: Datamart



Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 2

5.5. Construyendo Datamart.

A continuación se mencionarán conceptos fundamentales para la construcción del Datamart:

Tabla de Hechos: Un hecho es un concepto de interés primario para el proceso de toma de decisiones, corresponde a eventos que ocurren dinámicamente en el negocio de la empresa.

Cada tabla de hechos contiene las claves externas, que se relacionan con sus respectivas tablas de dimensiones, y las columnas con los valores que serán analizados.

Dimensiones: Las dimensiones organizan los datos en función de un área de interés para los usuarios. Cada dimensión describe un aspecto del negocio y proporciona el acceso intuitivo y simple a datos.

Una dimensión provee al usuario de un gran número de combinaciones e intersecciones para analizar datos. La dimensión tiempo siempre estará presente en el modelo.

Un Datamart es un Data Warehouse con sentido o finalidad departamental. La construcción se la hace desde los datamarts departamentales para conseguir el data warehouse corporativo.

✓ **Esquema de Estrella**

Esta estructura está compuesta por una tabla central -tabla de hechos- y un conjunto de tablas organizadas alrededor de ésta -tablas de dimensiones-.

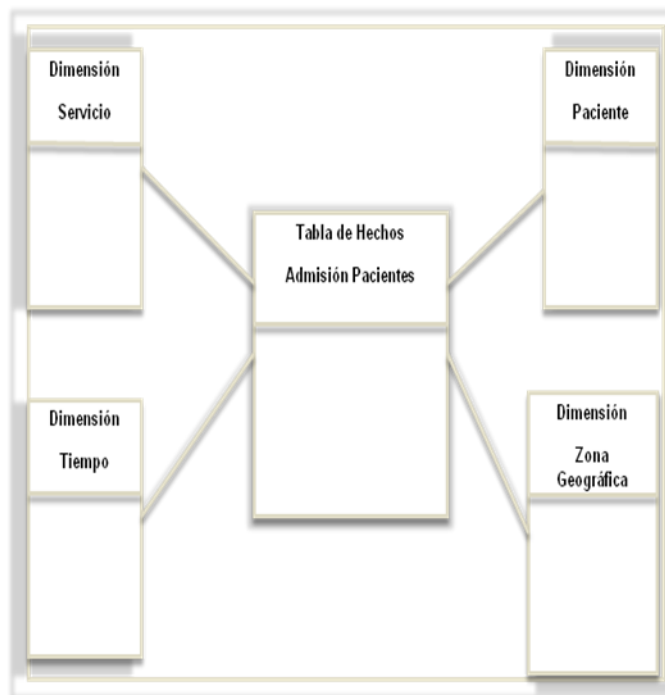
En las puntas de la estrella se encuentran las tablas de dimensión que contienen los atributos de las aperturas que interesan al negocio que se pueden utilizar como criterios de filtro y son relativamente pequeñas.

Cada tabla de dimensión se vincula con la tabla de hechos por un identificador.

Las características de un esquema de estrella son:

1. El centro de la estrella es la tabla de hecho.
2. Los puntos de la estrella son las tablas de dimensiones.
3. Cada esquema está compuesto por una sola tabla de hechos
4. Generalmente es un esquema totalmente desnormalizado, pudiendo estar parcialmente normalizado en las tablas de dimensiones.

Figura 5.4: Esquema de Estrella

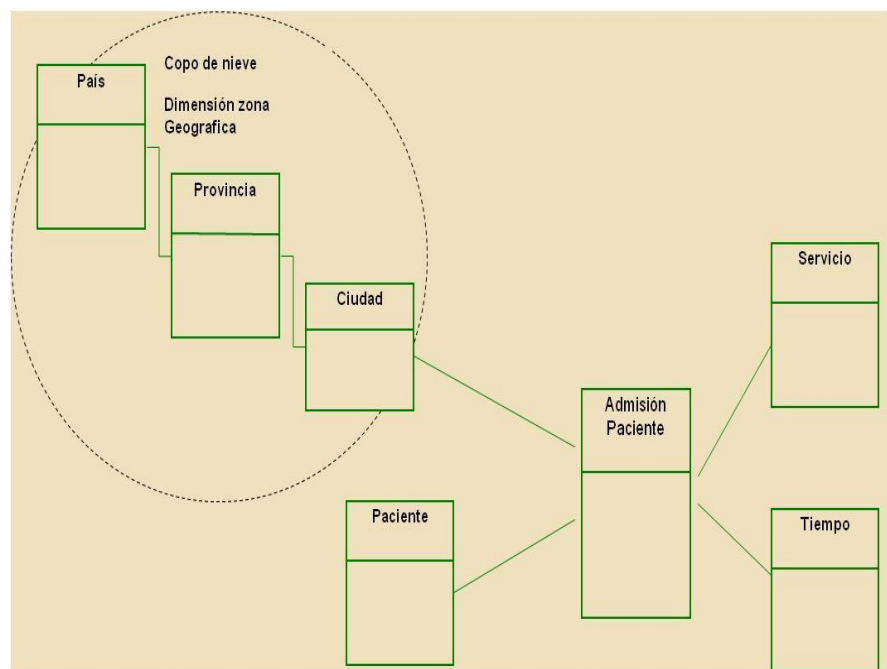


Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

✓ **Esquema Copa de Nieve.**

A diferencia del esquema de estrella, el esquema de copo de nieve presenta dimensiones normalizadas o parcialmente normalizadas, es decir jerarquías entre dimensiones.

Figura 5.5: Esquema Copo de Nieve



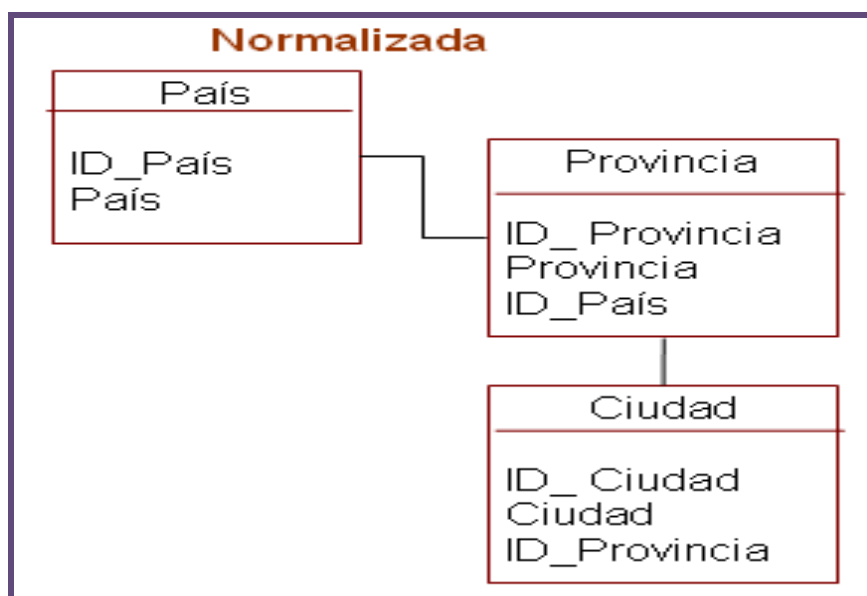
Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

✓ **Esquema Normalizado.**

La normalización es un proceso de refinamiento de la estructura de datos de una organización/sistema/negocio que consiste en la agrupación de los datos según ciertas reglas o normas. La normalización reduce la redundancia de datos. Los datos redundantes causan problemas de integridad y consistencia de la información.

Normalizar, ayuda a identificar entidades que en realidad no son más que atributos, identificar relaciones sin sentido, reclasificar a los atributos como obligatorios, claves primarias y secundarias.

Figura 5.6: Tabla Normalizada



Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

✓ **Esquema Desnormalizado.**

Dimensión desnormalizada, todos los atributos de la dimensión están incluidos en una única tabla.

Figura 5.7: Tabla desnormalizada

Desnormalizada
Zona Geográfica
Id_País
País
ID_Provincia
Provincia
ID_Ciudad
Ciudad

Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

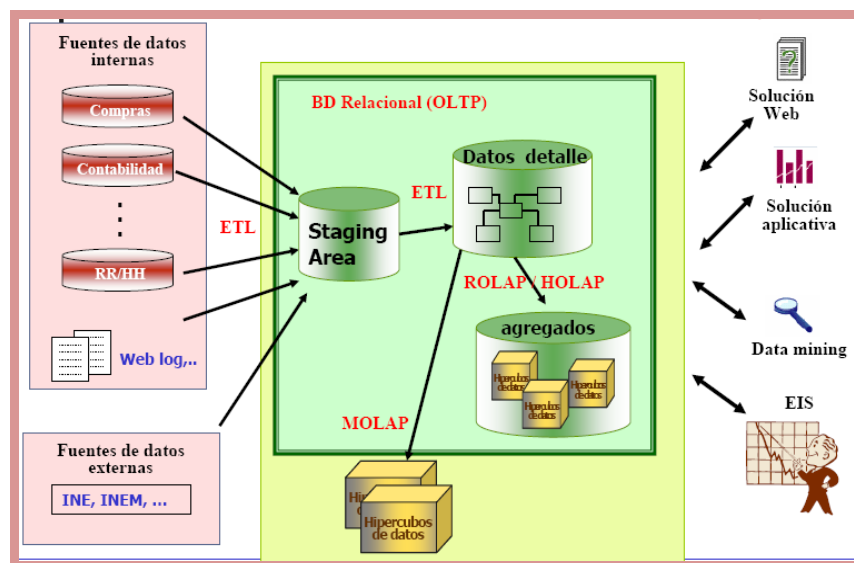
5.6. ETL¹²

Sus siglas en inglés significan Extraer, Transformar y Cargar (Extract, Transform and Load). Es el proceso que permite a las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos, y cargarlos en otra base de datos, datamart, o data warehouse para

¹² Material de la Academia BI, 2007, Unidad 2.

analizar, o en otro sistema operacional para apoyar un proceso de negocio.

Figura 5.8: ETL (Extraer, Transporte y Carga de Datos)



Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 2.

Los procesos ETL también se pueden utilizar para la integración con sistemas heredados.

5.7. Dashboard¹³

Sistema de presentación de información por pantallas que permite mostrar visualmente mensajes y resultados de manera variada, programable, diferida o en línea. El nombre Dashboard se refiere al tablero de un automóvil, el cual ofrece al conductor información permanente sobre el estado del vehículo. El mundo de los negocios toma la palabra con un sentido similar pero en lugar de aplicarlo a los automóviles lo refiere a la empresa.

5.8. Modelo de Datos.

5.8.1. Modelo Punto

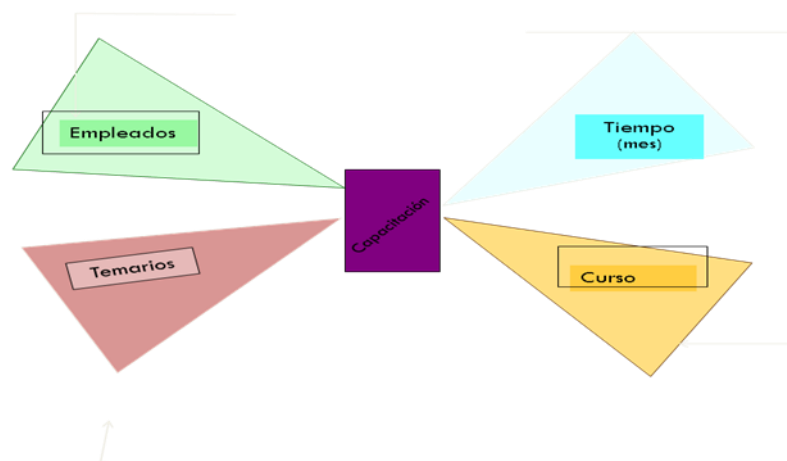
El modelo punto representa la situación a estudiar y analizar de la Empresa “ XYZ “.

Para obtener el modelo punto tuvimos reuniones con el Gerente General y el Representante de la Dirección, los cuales nos guiaron indicándonos los puntos importantes que deseaban analizar y monitorear, Ventas y Recursos Humanos.

¹³ Material de la Academia BI, 2007, Unidad 2.

Por ende, en éste capítulo se realizara un análisis al área de recursos humanos y ventas de la empresa, en el siguiente gráfico se muestra el modelo punto de Capacitación que contiene las dimensiones empleados, temarios, curso y tiempo.

Figura 5.9: Modelo Punto



Fuente: Información de la Empresa "XYZ"
Elaborado por: Los Autores

5.8.2. Modelo Datamart

El modelo Datamart de "XYZ" está diseñado conforme a las necesidades del área de Recursos Humanos y Ventas.

La base de datos operativa contiene las tablas auxiliares que proporcionarán la información a la Datamart.

Luego de tener habilitada la base operativa se construyó el esquema multidimensional en nuestro caso representado por un esquema copo de nieve que concuerda con los requerimientos y las tablas auxiliares.

Conforme al diseño del esquema se creó las tablas de la Datamart, las mismas que serán cargadas extrayendo información de la base de datos operativa.

Para cargar la Datamart se debe obtener la base operativa de la empresa, en nuestro caso fue creada de acuerdo a los requerimientos y manejo de información del área de análisis.

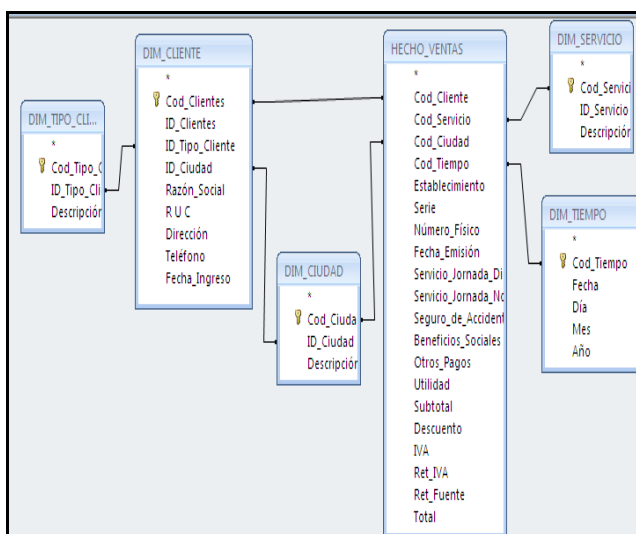
Nuestra Datamart se construyó en base a cuatro hechos principales:

- Ventas.
- Capacitaciones.
- Reclamos.
- Incidentes.

5.8.2.1 Hecho Ventas

Esta tabla de hecho fue diseñada para el análisis de las ventas de la Empresa “XYZ”. El hecho ventas está relacionado con las tablas de Clientes, Tipo de Cliente, Ciudad, Servicio y el Tiempo.

Figura 5.10: Hecho Ventas



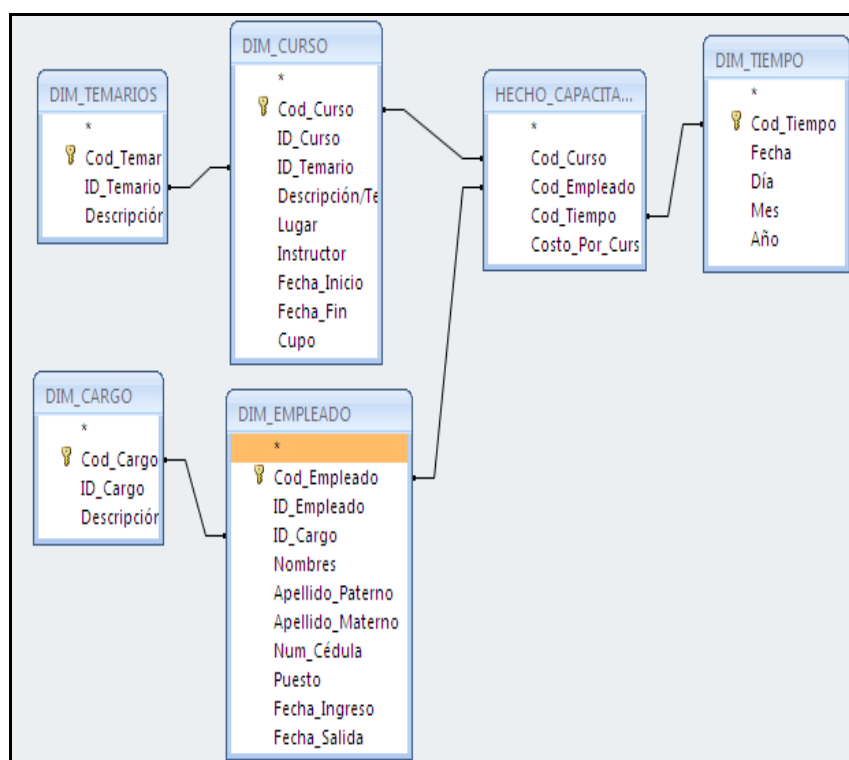
Fuente: Información de la Empresa “XYZ”
Elaborado por: Los Autores

La medida que se analiza en este hecho es el importe en ventas, el cual se obtiene con los datos de las facturas proporcionadas desde la base operativa.

5.8.2.2 Hecho Capacitación

Esta tabla de hecho fue diseñada para el análisis de las capacitaciones de los empleados de la empresa objeto de estudio. El hecho capacitaciones está relacionado con las tablas de Empleados, Cursos, Cargos, Temarios y el Tiempo.

Figura 5.11: Hecho Capacitación



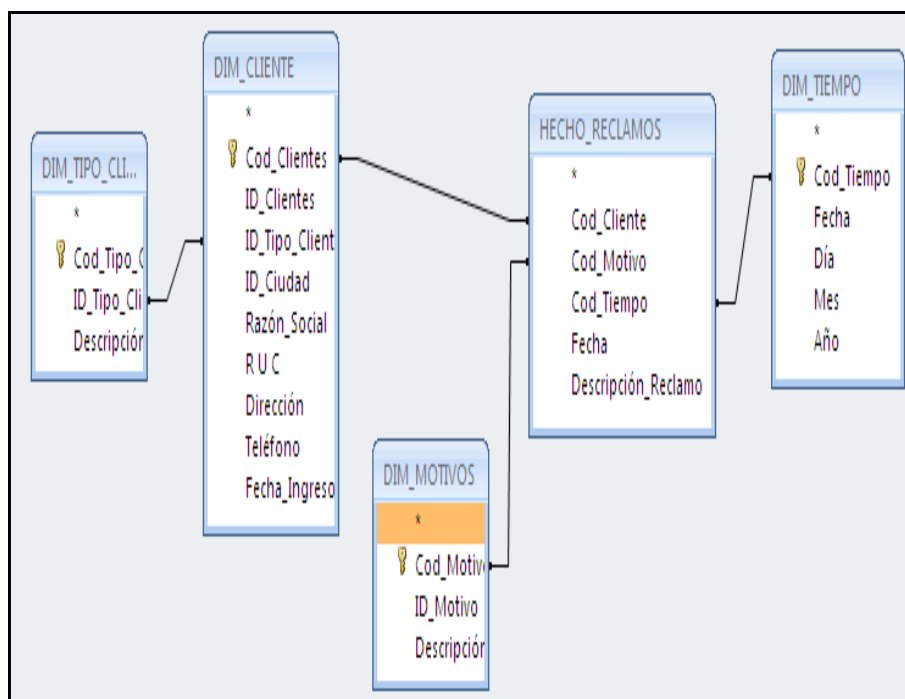
Fuente: Información de la Empresa "XYZ"
Elaborado por: Los Autores

La medida que se analiza en este hecho es el número de cursos tomados por los empleados, el cual se obtiene con los datos de las capacitaciones que recibieron los empleados proporcionadas desde la base operativa.

5.8.2.3 Hecho Reclamos.

Esta tabla de hecho fue diseñada para el análisis de los reclamos recibidos por los clientes de ésta prestigiosa institución. El hecho reclamos está relacionado con las tablas de Motivos, Clientes, Tipo de Cliente y el Tiempo.

Figura 5.12: Hecho Reclamos



Fuente: Información de la Empresa "XYZ"

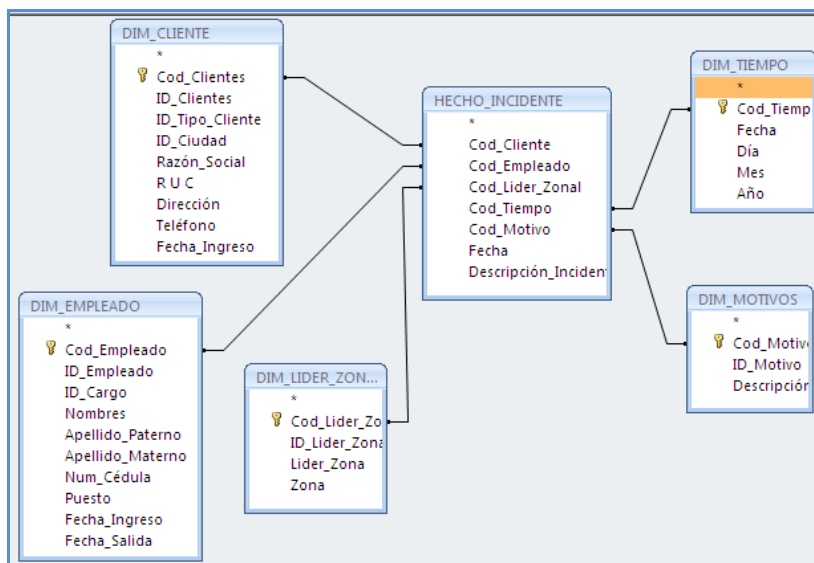
Elaborado por: Los Autores

La medida que se analiza en este hecho es el número de reclamos recibidos por los clientes durante el mes, dicha información se obtiene de los datos de los reclamos que recibió la empresa y que son proporcionadas desde la base operativa

5.8.2.4 Hecho Incidentes.

Esta tabla de hecho fue diseñada para el análisis de los incidentes ocurridos durante la entrega del servicio de la empresa en mención. El hecho incidentes está relacionado con las tablas de Empleados, Motivos, Clientes, Líder de Zona y el Tiempo.

Figura 5.13: Hecho Incidentes.



Fuente: Información de la Empresa “XYZ”
Elaborado por: Los Autores

La medida que se analiza en este hecho es el número de incidentes ocurridos durante el mes, dicha información se obtiene de los datos de los incidentes que ocurrieron en la empresa (Cliente) y que son proporcionadas desde la base operativa

El modelo relacional de nuestra Datamart integrando los cuatro hechos que se analizaron se presenta en el Anexo # 26:

Para proceder con el llenado de las tablas se realizaron varias consultas de datos anexados que fueron ejecutadas para cargar primero las dimensiones de cada hecho, y se creó tablas auxiliares que facilitarían el llenado de los hechos en la Datamart.

Figura 5.14: Consultas Datos Anexados.

+	?	LLENAR_DIM_CIUADAD
+	?	LLENAR_AUX_CAPACITACI...
+	?	LLENAR_AUX_INCIDENTE
+	?	LLENAR_AUX_RECLAMO
+	?	LLENAR_AUX_VENTAS
+	?	LLENAR_DIM_CARGO
+	?	LLENAR_DIM_CLIENTES
+	?	LLENAR_DIM_CURSO
+	?	LLENAR_DIM_EMPLEADO
+	?	LLENAR_DIM_LIDER_ZONAL
+	?	LLENAR_DIM_MOTIVOS
+	?	LLENAR_DIM_SERVICIO
+	?	LLENAR_DIM_TEMARIOS
+	?	LLENAR_DIM_TIEMPO
+	?	LLENAR_DIM_TIPO_CLIENTE

Fuente: Información de la Empresa “XYZ”
Elaborado por: Los Autores

Luego, procedimos al llenado de los hechos repitiendo el proceso de creación de consultas y datos anexados.

Figura 5.15: Consultas Datos Anexados.

+	!	LLENAR_HECHO_CAPACITACIÓN
+	!	LLENAR_HECHO_INCIDENTE
+	!	LLENAR_HECHO_RECLAMOS
+	!	LLENAR_HECHO_VENTAS

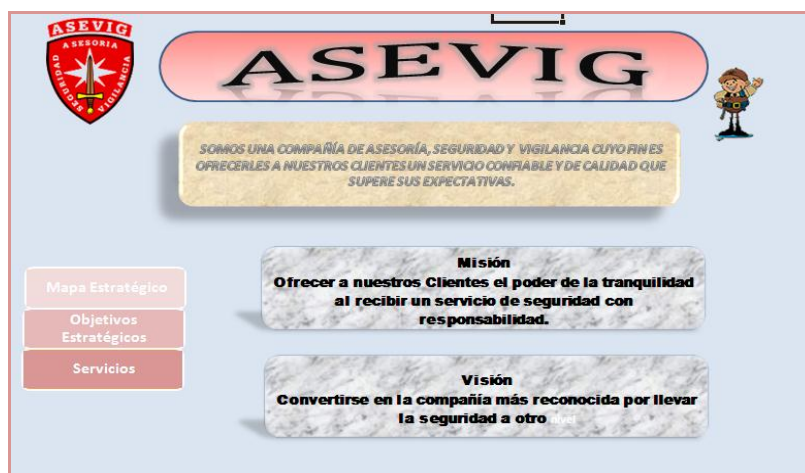
Fuente: Información de la Empresa “XYZ”
Elaborado por: Los Autores

5.9. Modelo Dashboard.

El dashboard diseñado para la presentación de los indicadores de gestión, se ha creado de manera dinámica para que el usuario analice de forma sencilla el progreso de cada indicador de acuerdo al mapa estratégico de la Empresa “XYZ”.

Al inicio se muestra la misión, visión y los servicios de la empresa, así como también el lema de la propuesta de valor de nuestro trabajo.

Figura 5.16: Presentación Inicial



Elaborado por. Los Autores

Al ingresar a ésta presentación se cuenta con tres opciones para desplazarse a las siguientes hojas, una de ellas es Servicios como se muestra a continuación:

Figura 5.17: Presentación Servicios

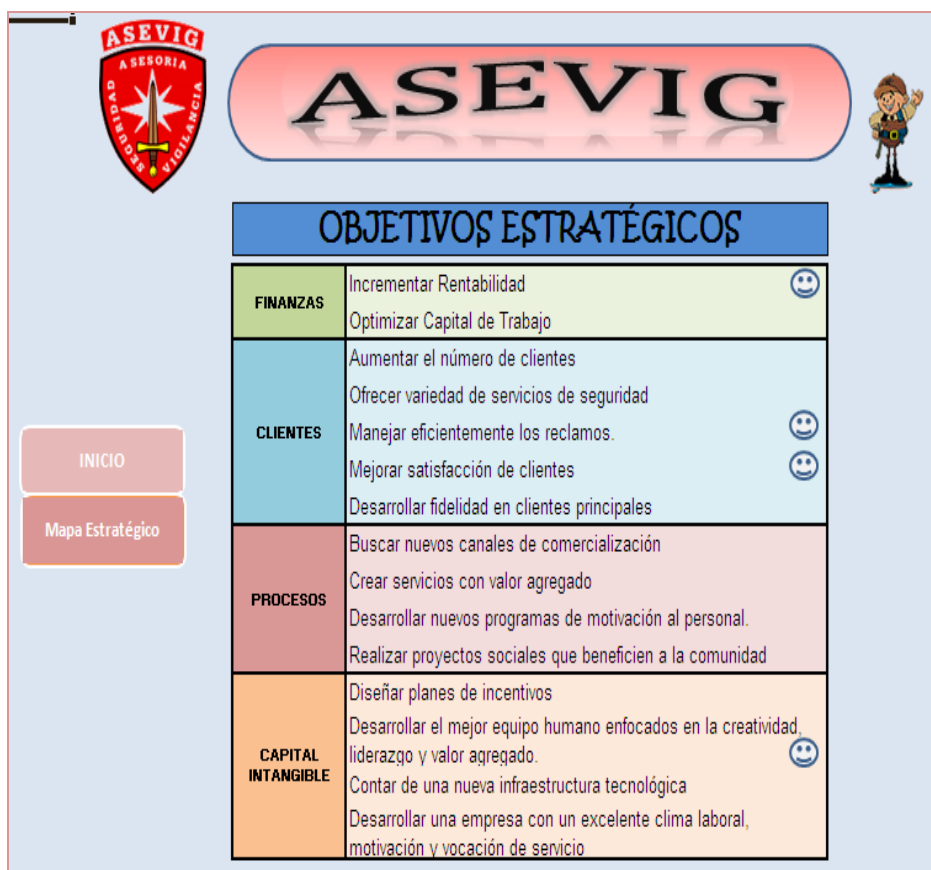


Elaborado por. Los Autores

En Objetivos estratégicos se muestra los indicadores planteados para la empresa, donde ingresando a cada uno de

ellos se podrá visualizar tablas dinámicas con información que ayuda con el análisis de los indicadores.

Figura 5.18: Objetivos Estratégico



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad Optimizar Capital de Trabajo
CLIENTES	Aumentar el número de clientes Ofrecer variedad de servicios de seguridad Manejar eficientemente los reclamos. Mejorar satisfacción de clientes Desarrollar fidelidad en clientes principales
PROCESOS	Buscar nuevos canales de comercialización Crear servicios con valor agregado Desarrollar nuevos programas de motivación al personal. Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad
CAPITAL INTANGIBLE	Diseñar planes de incentivos Desarrollar el mejor equipo humano enfocados en la creatividad, liderazgo y valor agregado. Contar de una nueva infraestructura tecnológica Desarrollar una empresa con un excelente clima laboral, motivación y vocación de servicio

Elaborado por. Los Autores

A continuación se presentara el análisis de un indicador por cada perspectiva.

Perspectiva Financiera

En esta perspectiva se analizará el indicador incrementar las ventas. Se muestra la semaforización de las ventas de los y las tendencias respectivas.

Figura 5.19: Incrementar Ventas



Elaborado por. Los Autores

En esta presentación se muestra las ventas mensuales por año cumpliendo así con el indicador Ingreso por Ventas en dólares, la tendencia en marzo es de color rojo debido a que no cumple con los parámetros establecidos que mensualmente debe

incrementarse un 20% el cual fue establecido por la organización por medio de análisis.

También encontramos un gráfico que representa las ventas mensuales y se podrá ver el comportamiento que hay entre los meses.

Además se ha analizado las ventas anuales por ciudad de la empresa objeto de estudio, Anexo # 27.

Perspectiva Clientes

En esta perspectiva se analizará el indicador mejorar y reforzar el servicio al cliente. Se muestra la semaforización del total de reclamos e incidentes del año 2008 y las tendencias respectivas.

Figura 5.20: Reclamos



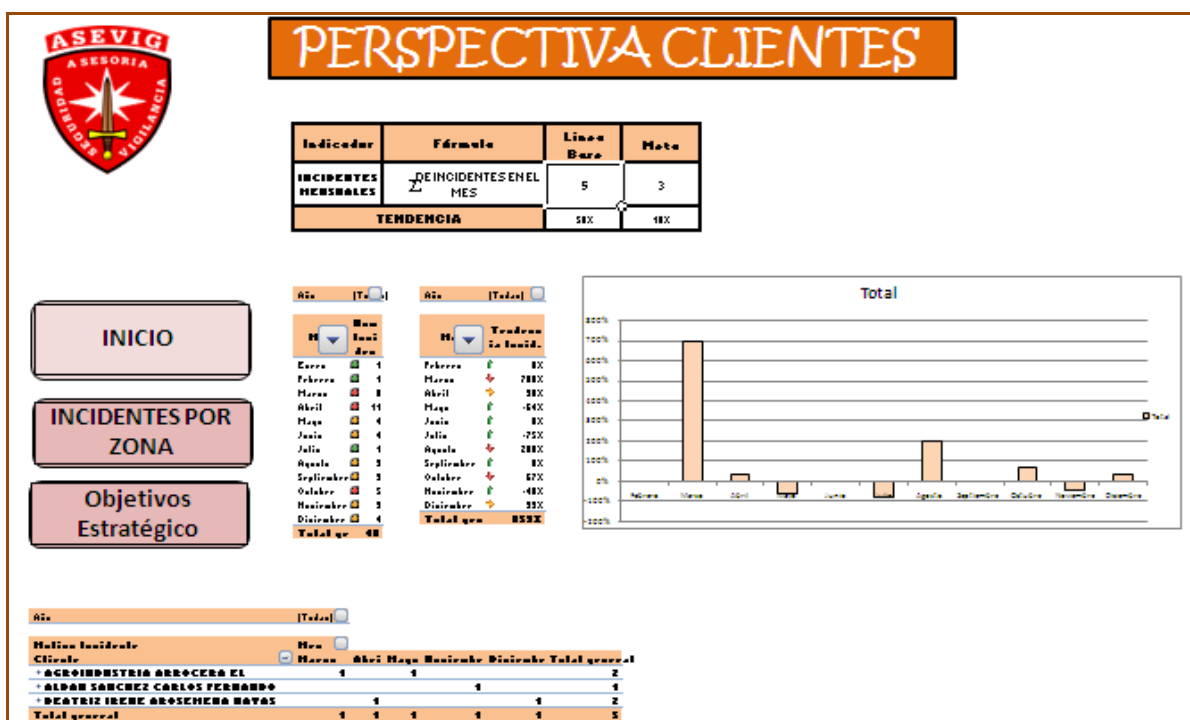
Elaborado por. Los Autores

En esta tabla dinámica se muestra los meses en los cuales hubo reclamos por parte de los clientes, se calcula cuantos reclamos hemos recibido mensualmente y sus motivos .

La tendencia se encuentra de color rojo, amarillo, verde, que va comparado los reclamos recibidos del mes actual con el anterior.

En nuestro análisis hemos establecido una meta de 5 y una base de 10 reclamos al mes, lo cual indica que mientras menos quejas se tenga, la Empresa XYZ cumplirá con el objetivo propuesto.

Figura 5.21: Incidentes.



Elaborado por: Los Autores

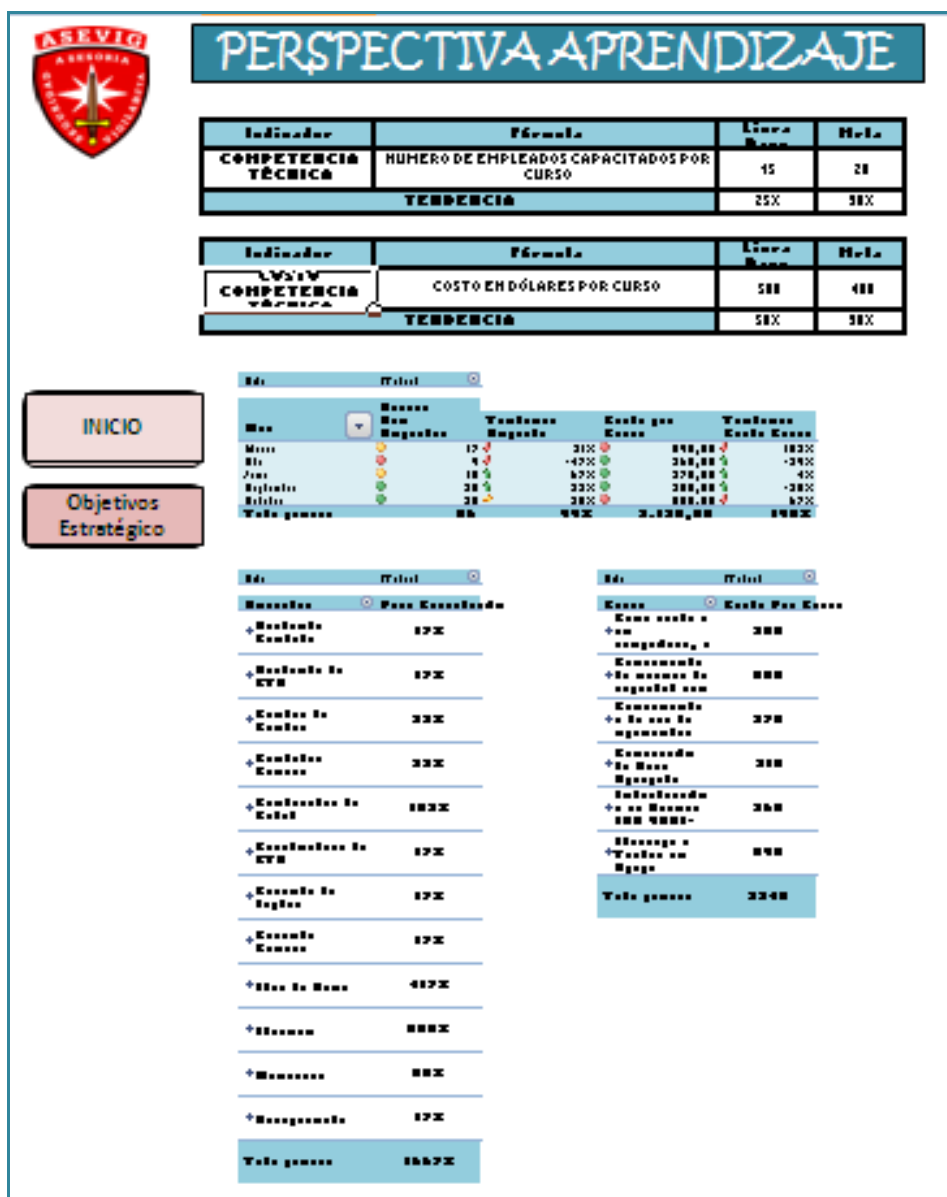
El análisis en ésta figura es similar al análisis realizado en el indicador de reclamos, se ha establecido una meta de 3 y una base de 5 incidentes al mes,

Cabe recalcar que este indicador mientras menos incidentes tengan más cercano a la meta se encontrará la empresa.

Perspectiva Capital Intangible

En esta perspectiva se analizará el indicador Competencia Técnica por curso y costo. Se muestra la semaforización del número de cursos al que los empleados han asistido durante el año 2008 y las tendencias respectivas.

Figura 5.22: Competencia Técnica.



Elaborado por: Los Autores

En esta tabla dinámica se detalla el número de personas capacitadas por mes y su costo, para el análisis se ha establecido la línea base y la meta para el número de cursos y el costo del curso.

Si el semáforo se encuentra con color amarillo, se debe porque se está alejando del número mínimo de empleados que se quiere capacitar en el mes, mientras más cercano se encuentre de la meta el semáforo cambiará a color verde.

De la misma forma se analiza el indicador Costo en dólares por curso, considerando que en éste lo que deseamos es reducir los costos del curso.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones.

Una vez concluido el análisis y el estudio realizado presentamos a continuación las siguientes conclusiones:

1.- La empresa tiene identificado y definido dos grupos de clientes: las grandes y medianas corporaciones, estos segmentos fueron los primeros en ser abarcados, debido a la necesidad que existe en los Gerentes y Administradores de resguardar sus instalaciones con confianza y responsabilidad, razón por la cual este mercado tiene muchas expectativas de crecimiento. Además se identificó que desarrollando nuevos servicios que demuestren una forma distinta

de ver la seguridad se puede crear en los nuevos y actuales clientes una fidelidad hacia la empresa.

- 2.- El Plan estratégico y las Propuestas de valor han sido diseñados con el fin de ofrecer los máximos beneficios a los clientes de los 2 segmentos detectados ya que ambos poseen características similares, ellos buscan lo mismo en los servicios de seguridad: calidad, buen servicio y responsabilidad, agregándole una nueva característica que es en la que se basa nuestro estudio, *la vocación de servicio*.
- 3.- Se detectaron las necesidades de los Stakeholders y con el fin de satisfacerlas, se desarrolló toda la estrategia buscando generar valor para ellos.
- 4.- Los objetivos estratégicos se formularon de una manera precisa y se establecieron los indicadores respectivos que servirán como herramienta de medición para establecer un control preciso del cumplimiento de las estrategias.
- 5.- Para ayudar al cumplimiento de lo propuesto se desarrolló un plan de proyectos que pueden ser llevados a cabo y que creemos

proporcionará un incentivo al esfuerzo y motivarán en sus empleados el deseo de ser cada día mejores.

- 6.- El software desarrollado constituye una herramienta idónea para facilitar el trabajo de control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

6.2. Recomendaciones

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- 1.- Buscar desarrollar las propuestas de valor para expandir sus mercados, principalmente enfocándose en las pequeñas empresas que son en muchas ocasiones las que necesitan una guía en los temas relacionados con la seguridad.
- 2.- Así como se aspira ampliar su cobertura también se debería adquirir nuevos equipos que proporcionen alternativas que faciliten y hagan más eficientes tanto las actividades operativas como las administrativas, sugerimos la implementación de software para el manejo de nómina y la adquisición de cámaras de vigilancia.

- 3.- Vemos la necesidad de crear un departamento de comercialización que se encargue del monitoreo de las ventas y de una medición constante de la satisfacción de clientes, además de la búsqueda de generación de nuevos servicios.
- 4.- Implantar las estrategias formuladas para superar o mitigar sus debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA.
- 5.- Seguir con la cultura de fomentar la comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de la estrategia
- 6.- Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar oportunidades de mejora. Hacer del sistema de gestión un sistema dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.
- 7.- Seguir con la búsqueda constante de formas innovadoras de motivar a sus trabajadores, creemos que la implantación de un sistema de incentivos en la que se relacionen los gastos, ventas y calidad de servicio (reclamos) junto al cumplimiento de metas grupales (cada departamento) es una buena alternativa para mejorar y buscar cada día la eficiencia, eficacia y economía.

8.- Finalmente recomendamos la adquisición de un sistema que les permita integrar toda la información de la empresa para que en conjunto se pueda realizar el análisis de los mismos y obtener mejores resultados.

ANEXOS

ANEXO # 1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA
ANEXO # 2	ANÁLISIS PEST
ANEXO # 3	MATRIZ PROBABILIDAD – DIFUSIÓN
ANEXO # 4	DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES
ANEXO # 5	ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA
ANEXO # 6	ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA - EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS
ANEXO # 7	IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDER
ANEXO # 8A	DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS
ANEXO # 8B	DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS
ANEXO # 8C	DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS
ANEXO # 8D	DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS
ANEXO # 9	DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL
ANEXO # 10	DEFINICIÓN DEL OCÉANO AZUL Y EL PERFIL DE LOS CLIENTES
ANEXO # 11	DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES Y EL CUADRO ESTRATÉGICO
ANEXO # 12	EVALUACIÓN DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES
ANEXO # 13	DECLARACIÓN DE MISIÓN - VISIÓN
ANEXO # 14	DETERMINACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS
ANEXO # 15	MATRIZ DE LA COBERTURA DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

ANEXO # 16	DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES
ANEXO # 17	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES
ANEXO # 18	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS
ANEXO # 19	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS
ANEXO # 20	PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE
ANEXO # 21	MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
ANEXO # 22	DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LAS RUTAS DE CAUSA - EFECTO
ANEXO # 23	MATRIZ DE IMPACTO - COBERTURA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
ANEXO # 24	PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
ANEXO # 25A	DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA
ANEXO # 25B	DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA
ANEXO # 25C	DISEÑO DE LA FICHA DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA
ANEXO # 26	MODELO DE NUESTRA DATAMART
ANEXO # 27	DASHBOARD: VENTAS POR CLIENTES
ANEXO # 28	DASHBOARD: VENTAS POR TIPO
ANEXO # 29	DASHBOARD: INCIDENTES POR ZONA

BIBLIOGRAFÍA

1. KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, Boston – EE.UU.
2. KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1996B). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston.
3. LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO (2004). “Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced Scorecard”, Madrid-España.
4. LOZADA LOZA JAIME (2008). “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”. Guayaquil – Ecuador
5. MATERIAL DE LA ACADEMIA BI, 2007. Unidad 2.