



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas
Departamento de Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN LA
METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD EN UNA
EMPRESA MOBILIARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

DANNY WLADIMIR VILLALTA YAGUANA

GUAYAQUIL - ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la fuerza y cuidado, para seguir adelante y llenarme de Bendiciones. A mí padre Milton Villalta, por brindarme siempre su apoyo y afecto. A mí madre Enma Yaguana, por estar siempre pendiente de mí, por sus consejos y su amor. A mí hermano Milton Villalta (Junior) y Amigos por brindarme su amistad y apoyo incondicional.

Danny Wladimir Villalta Yaguana.

DEDICATORIA

A Dios por sus bendiciones, debido a que sin Él nada somos, a mi familia por guiarme en el camino del bien y amigos, por compartir con migo momentos de alegría como tristeza.

Danny Wladimir Villalta Yaguana.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Dalton Noboa

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ec. Marlon Manyá

VOCAL DEL TRIBUNAL

MBA. Antonio Márquez B.

DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de ésta tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

Danny Wladimir Villalta Yaguana

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XXI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XXII
RESUMEN.....	XXIII
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Objeto De Estudio.....	1
1.2. Introducción.....	1
1.3. Antecedentes.....	6
1.4. Justificación.....	8

1.5.	Alcance	9
1.6.	Problema De Investigación	10
1.7.	Preguntas de Investigación.....	11
1.8.	Objetivos.....	11
1.8.1.	Objetivo General	11
1.8.2.	Objetivos Específicos	11
1.9.	Marco Conceptual.....	12
1.9.1.	Conceptos Teóricos	12
1.9.1.1.	Objetivo	12
1.9.1.3.	Plan Estrategico.....	13
1.9.1.4.	Balanced Scorecard (BSC).....	14
1.9.1.5.	Indicador	15
1.10.	Hipótesis.....	16
1.11.	Variables.....	16
1.12.	Indicadores	16
1.13.	Método de Estudio.....	18
CAPITULO II		19

2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Balanced Scorecard (BSC).....	19
2.1.1. Origen	19
2.1.2. Definición	20
2.1.3. Beneficios del BSC.....	21
2.1.4. Contribución del BSC en la Organización	22
2.1.5. Objetivos principales del tablero de control.....	23
2.1.6. Construcción Del Cuadro De Mando Integral	24
2.2. Enfoque Estrategico	27
2.2.1. Planeación Estratégica.....	27
2.2.1.1. Definición	27
2.2.1.2. Surgimiento De La Planeación Estratégica	29
2.2.1.2.1. La Planeación: Aspectos Generales	29
2.2.1.2.2. ¿Qué es Estrategia?	30
2.2.1.3. Importancia Planeación Estratégica	30
2.2.1.4. Valores Estratégicos.....	32
2.2.1.5. Etapas Del Enfoque Estratégico.....	33

2.2.1.5.1. Análisis del Ambiente	34
2.2.1.5.1.1. Análisis externo (PEST)	35
2.2.1.5.1.2. Análisis Interno.....	37
2.2.1.5.1.3. Matriz FODA.....	38
2.2.1.5.2. Toma de Decisiones Estratégicas.....	40
2.2.1.5.3. Direccionamiento Estrategico.....	41
2.2.1.5.3.1. Misión	41
2.2.1.5.3.2. Visión	43
2.2.1.5.3.2.1. ¿Por qué una Visión?	44
2.2.1.5.3.3. Objetivos	45
2.2.1.6. Las Cinco Fuerzas De Porter.....	46
2.3. Traslado Al BSC	47
2.3.1. Perspectivas Del BSC	47
2.3.1.1. Perspectiva Financiera	47
2.3.1.2. Perspectivas Del Cliente.....	49
2.3.1.3. Perspectivas Del Proceso Interno.....	51
2.3.1.4. Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento	52

2.3.2.	Mapa Estrategico	54
2.3.3.	Relaciones Causa Efecto	56
2.3.4.	Indicadores.....	58
2.3.4.1.	Definición De Indicador.....	58
2.3.4.2.	Instrumentos Para La Evaluación Y Control De La Gestión. ...	59
2.3.4.3.	Indicador.....	59
2.3.4.4.	Tipo De Indicadores.....	60
2.3.4.5.	Clases De Indicadores De Eficiencia:.....	61
CAPÍTULO III.....		65
3. ENFOQUE ESTRATEGICO.....		65
3.1.	Estrategia Actual.....	66
3.1.1.	Misión.....	66
3.1.2.	Visión	66
3.2.	Análisis Externo	67
3.2.1.	Factores políticos	67
3.2.2.	Factores Económicos.....	69
3.2.3.	Factores Sociales.....	72

3.2.4. Factores Tecnológicos	73
3.3. Análisis Interno	74
3.3.1. Estructura Organizacional.....	74
3.3.1.1. Descripción de Funciones de los puestos.	74
3.3.1.1.1. Presidente	74
3.3.1.1.2. Asistente Del Presidente.....	75
3.3.1.1.3. Gerente De Producción.....	75
3.3.1.1.4. Jefe de Producción	75
3.3.1.1.5. Asistente De Compras	76
3.3.1.1.6. Supervisor	77
3.3.1.1.7. Jefe de Choferes.....	77
3.3.1.1.8. Chofer	77
3.3.1.1.9. Gerente de Ventas.....	77
3.3.1.1.10. Jefe de Ventas	78
3.3.1.1.11. Ejecutivos de Ventas	78
3.3.1.1.12. Administrador de Locales	78
3.3.1.1.13. Contador:.....	79

3.3.1.1.14. Asistente Contable	79
3.3.2. Actividades y Operaciones de la Mueblería	80
3.3.2.1. Proceso de Compras	81
3.3.2.2. Proceso de Logística de Entrada	82
3.3.2.3. Proceso Productivo.....	84
3.3.2.4. Proceso de Logística de Despacho	85
3.4. Análisis Porter.....	86
3.4.1. Competencia Potencial	86
3.4.2. Proveedores	86
3.4.3. Compradores	87
3.4.4. Productos Sustitutos	87
3.4.5. Rivalidad entre Competidores	88
3.5. Análisis FODA	88
3.5.1. Fortalezas	89
3.5.2. Debilidades	90
3.5.3. Oportunidades.....	90
3.5.4. Amenazas	92

3.5.5.	Matriz FODA	93
3.5.5.1.	Estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades).....	93
3.5.5.2.	Estrategias FA (Fortalezas con Amenazas)	94
3.5.5.3.	Estrategias DO (Debilidades con Oportunidades)	95
3.5.5.4.	Estrategias DA (Debilidades con Amenazas)	96
3.6.	Direccionamiento Estrategico	99
3.6.1.	Misión	99
3.6.2.	Visión	100
3.6.3.	Políticas de Calidad de la Empresa.....	100
3.6.4.	Principios.....	101
3.6.5.	Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	102
CAPITULO IV	104
4.	TRASLADO AL BALANCED SCORECARD.....	104
4.1.	Perspectivas Estratégicas.....	104
4.1.1.	Perspectiva Financiera.....	104
4.1.2.	Perspectiva de Clientes.....	105
4.1.3.	Perspectivas de Procesos Internos.....	105

4.1.4.	Perspectiva De Aprendizaje Y Conocimiento	106
4.2.	Estrategias Derivadas del FODA	108
4.3.	Mapa Estratégico	109
4.4.	Indicadores Estratégicos.....	110
4.4.1.	Indicadores Financieros	113
4.4.2.	Indicadores Del Cliente	126
4.4.3.	Indicadores De Procesos Internos	135
4.4.4.	Indicadores De Procesos de Aprendizaje y Conocimiento.....	144
4.4.5.	Indicadores para Estrategias FODA.....	161
4.5.	Iniciativas Estratégicas	170
4.5.1.	Iniciativas Estratégicas Financieras	170
4.5.2.	Iniciativas Estratégicas del Cliente	171
4.5.3.	Iniciativas Estratégicas de Procesos Internos	172
4.5.4.	Iniciativas Estratégicas de Aprendizaje y Conocimiento	173
CAPITULO V	174
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	174
5.1.	Conclusiones	174

5.2. Recomendaciones	177
BIBLIOGRAFÍA.....	180
ANEXOS.....	185
ANEXO 1 - ORGANIGRAMA.....	186
ANEXO 2 - MAPA ESTRATÉGICO	187
ANEXO 3 - MODELO DE FICHA DEL INDICADOR.....	188
ANEXO 4 - REPORTE DEL PRESUPUESTO DE VENTAS 2011	189
ANEXO 5 - REPORTE DE VENTAS 2011	190
ANEXO 6 - REPORTE DE ESTADO DE RESULTADO 2011	191
ANEXO 7 - REPORTE DE CRÉDITO VENCIDO 2011	192
ANEXO 8 - REPORTE DE TRANSACCIONES 2011.....	193
ANEXO 10 – REPORTE DE PROVEEDORES	195
ANEXO 11 – REPORTE DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	195
ANEXO 12 – REPORTE DE CAPACITACIONES 2011	196
ANEXO 13 – REPORTE DE PUBLICIDAD	196
ANEXO 14 – REPORTE DE RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	197
ANEXO 15 – REPORTE DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS 2011.....	197

ANEXO 16 - EVALUACIÓN DE ENCUESTA CLIENTES	198
ANEXO 17 - CALCULO DE PONDERACIÓN	200
ANEXO 18 - PONDERACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTES	201
ANEXO 19 - DE EVALUACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS	203
ANEXO 20 - PONDERACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA A EMPLEADOS	207
ANEXO 21 - NIVEL DE VENTAS	211
ANEXO 22 - MARGEN OPERACIONAL	211
ANEXO 24 - MARGEN NETO	212
ANEXO 25 – NIVEL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO ...	213
ANEXO 26 - DE NIVEL DE GASTOS OPERACIONALES	213
ANEXO 27 - TRANSACCIONES SATISFACTORIAS	214
ANEXO 29 - NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES.....	215
ANEXO 30 - ENTREGAS CORRECTAS RECIBIDAS.....	215
ANEXO 31 - ÍNDICE DE DURACIÓN DE PRODUCTOS.....	216
ANEXO 32 - SOLICITUDES DE CRÉDITO RECHAZADAS.....	216
ANEXO 33 - ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	217

ANEXO 34 - CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES	217
ANEXO 35 - CONTRATOS DE PUBLICIDAD	218
ANEXO 36 - NIVEL DE PUBLICIDAD	218
ANEXO 37 - NIVEL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	219
ANEXO 38 - ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO.....	219
ANEXO 39 – PROGRAMA DE SUGERENCIAS	220
ANEXO 40 - NIVEL DE SUGERENCIAS.....	220
ANEXO 41 - FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	221
ANEXO 42 - ENCUESTA A CLIENTES.....	222
ANEXO 43 - ENCUESTA A EMPLEADOS	223

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tasa de Inflación.....	71
Tabla 2 Tasa de Desempleo	72
Tabla 3 Principales Proveedores	87
Tabla 4 Fortalezas de la Mueblería.....	89
Tabla 5 Debilidades de la Mueblería.....	90
Tabla 6 Oportunidades de la Mueblería	91
Tabla 7 Amenazas de la Mueblería	92
Tabla 8 MATRIZ FODA.....	98
Tabla 9 Objetivos Estratégicos	107
Tabla 10 Estrategias FODA	108
Tabla 11 Mapa Estrategico de la Mueblería	109
Tabla 12 Resumen de Objetivos y Indicadores Estratégicos	111
Tabla 13 Indicadores Financieros	113
Tabla 14 Ficha del Indicador: Nivel de Ventas.....	114
Tabla 15 Ficha del Indicador: Margen Operacional	116
Tabla 16 Ficha del Indicador: Nivel de Costos.....	118
Tabla 17 Ficha del Indicador: Margen Neto	120
Tabla 18 Ficha del Indicador: Nivel de recuperación de cartera de crédito	122
Tabla 19 Ficha del Indicador: Nivel de Gastos Operacionales	124

Tabla 20 Indicadores del Cliente.....	126
Tabla 21 Ficha del Indicador: Transacciones Satisfactorias	127
Tabla 22 Ficha del Indicador: Reclamos Solucionados	129
Tabla 23 Ficha del Indicador: Índice de Satisfacción del Cliente	131
Tabla 24 Calificación para importancia de Criterio.....	132
Tabla 25 Ponderación de Criterios para Encuesta a Clientes.....	133
Tabla 26 Indicadores de Procesos Internos.....	135
Tabla 27 Ficha del Indicador: Nivel de Cumplimiento de proveedores	136
Tabla 28 Ficha del Indicador: Entregas correctas recibidas	138
Tabla 29 Ficha del Indicador: Índice de rotación de productos	140
Tabla 30 Ficha del Indicador: Solicitudes de crédito rechazadas	142
Tabla 31 Indicadores de Aprendizaje y Conocimiento	144
Tabla 32 Ficha del Indicador: Cumplimiento de Capacitaciones	145
Tabla 33 Ficha del Indicador: Programas de publicidad	147
Tabla 34 Ficha del Indicador: Nivel de publicidad.....	149
Tabla 35 Ficha del Indicador: Nivel de Evaluación de Desempeño	151
Tabla 36 Ficha del Indicador: Índice de Satisfacción de los empleados	153
Tabla 37 Preguntas y Criterios de Encuesta a Empleados.....	155
Tabla 38 Ficha del Indicador: Programa de Sugerencias	157
Tabla 39 Ficha del Indicador: Nivel de Sugerencias	159

Tabla 40 Indicadores para Estrategias derivadas del FODA	161
Tabla 41 Ficha del Indicador: Transacciones Satisfactorias	162
Tabla 42 Ficha del Indicador: Nivel de inversión en equipos de tecnología.....	163
Tabla 43 Ficha del Indicador: Índice de Satisfacción del cliente	164
Tabla 44 Ficha del Indicador: Margen Neto	165
Tabla 45 Ficha del indicador: Cumplimiento de Capacitaciones.....	166
Tabla 46 Ficha del indicador: Nivel de Procesos Automatizados.....	167
Tabla 47 Ficha del indicador: Nivel de Evaluación de Desempeño	168
Tabla 48 Ficha del indicador: Nivel de Objetivos	169
Tabla 49 Iniciativas Estratégicas Financieras	170
Tabla 50 Iniciativas Estratégicas del Cliente.....	171
Tabla 51 Iniciativas Estratégicas de Procesos Internos.....	172
Tabla 52 Iniciativas Estratégicas de Aprendizaje y Conocimiento	173

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Perspectiva Financiera	49
Ilustración 2 Perspectiva del Proceso Interno	50
Ilustración 3 Diagrama del BSC	54
Ilustración 4 Mapa Estrategico	56
Ilustración 5 Relación Causa y Efecto	57
Ilustración 6 Actividades que generan valor	80
Ilustración 7 Proceso de Compras	82
Ilustración 8 Proceso de Logística de Entrada.....	83
Ilustración 9 Proceso Productivo.....	84
Ilustración 10 Proceso de Logística de Despacho	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Nivel de Ventas	115
Grafico 2 Margen Operacional	117
Grafico 3 Nivel de Costos	119
Grafico 4 Margen Neto.....	121
Grafico 5 Índice de Morosidad	123
Grafico 6 Nivel de Gastos Operacionales	125
Grafico 7 Transacciones Satisfactorias.....	128
Grafico 8 Reclamos Solucionados	130
Grafico 9 Índice de Satisfacción del Cliente.....	134
Grafico 10 Nivel de cumplimiento de proveedores.....	137
Grafico 11 Entregas correctas recibidas	139
Grafico 12 Índice de rotación de productos	141
Grafico 13 Solicitudes de crédito rechazadas	143
Grafico 14 Cumplimiento de capacitaciones	146
Grafico 15 Contratos de publicidad	148
Grafico 16 Nivel de Publicidad	150
Grafico 17 Nivel de Evaluación de Desempeño.....	152
Grafico 18 Índice de Satisfacción del Empleado.....	156
Grafico 19 Programa de Sugerencias.....	158
Grafico 20 Nivel de Sugerencias.....	160

RESUMEN

El presente trabajo contiene el “Diseño de un Sistema de Gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard en una empresa mobiliaria ubicada en la ciudad de Guayaquil”, el cual será de ayuda a la gerencia como una herramienta fundamental en la toma de decisiones y en la correcta dirección organizacional permitiendo desarrollar una ventaja competitiva.

En el primer capítulo se planteó el problema que será objeto de estudio, el cual contiene la introducción, antecedentes, justificación, alcance, Problema de estudio, Objetivos, Hipótesis, variables, y marco conceptual.

En el segundo capítulo contiene el marco teórico, en cuyo contexto abarca conceptos, referentes al Balanced Scorecard, Planeación Estratégica, así como términos y definiciones que se utilizarán para el estudio a realizar.

En el tercer capítulo contiene el Enfoque Estratégico realizado a la mueblería, el mismo que cuenta con un análisis interno y externo de la empresa, permitiendo identificar sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, y así rediseñar el Plan Estratégico que comprende la misión, visión, políticas, principios y objetivos estratégicos.

En el cuarto capítulo contiene el Traslado de los objetivos estratégicos al Balanced Scorecard, en el cual se definió indicadores para cada uno de ellos, los cuales están clasificados de acuerdo a las perspectivas del BSC, se diseñó una ficha para cada indicador, y se los midió en base a los datos históricos de la mueblería, posteriormente se diseñó iniciativas estratégicas que ayudaran a cumplir los objetivos.

En el quinto capítulo se determinó las conclusiones y recomendaciones que surgieron luego del estudio realizado.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Objeto De Estudio

Diseñar un Cuadro de Mando integral en una empresa dedicada a la comercialización de mobiliarios en general, el cual sea para la gerencia una herramienta fundamental en la toma de decisiones y en la correcta dirección organizacional permitiendo desarrollar una ventaja competitiva.

1.2. Introducción

El propósito del presente trabajo de investigación consiste en el diseño de indicadores, basados en la metodología del Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, así como sus implicaciones para la existencia de controles de gestión en la organización.

Para el correcto desarrollo de la gestión administrativa y de las herramientas adheridas a las funciones de las mismas se debe considerar antes de su implementación conocer las respuestas de las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es nuestro negocio?

- ¿Qué nos compra el cliente?
- ¿Somos buenos en la realización del producto o servicio?
- ¿Creamos valor a la organización, al entorno, al cliente?

Estas preguntas conducen a respuestas fundamentales para las organizaciones, tal es su influencia que una respuesta errónea puede generar un desliz de una entidad incluso cuando ésta sea de alto prestigio y exitosa trayectoria.

Actualmente la mayoría de las empresas diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, debido a que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

El BSC es utilizado como un Sistema de Gestión a favor de la gerencia, su contexto no enmarca simplemente la perspectiva financiera, con la que los gerentes acostumbran evaluar el desempeño de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Esta herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para

cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

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

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El BSC es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:¹

- Formular una estrategia consistente y transparente.

¹ Miguel Lanús, "La Contribución del Balanced Scorecard", Fecha última visita: 20 julio 2012, http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100002

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

El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos

1.3. Antecedentes

La compañía en la que se procederá a realizar el trabajo de investigación es una empresa comercial que ofrece toda una variedad de artículos entre salas, comedores, dormitorios, accesorios, todo lo que se necesita para la decoración de un hogar, con excelentes acabados, tiene varias sucursales en Guayaquil y su matriz queda ubicada en el sur de la ciudad, que es en la cual se tomara la información para realizar el estudio.

El enfoque que se pretende diseñar es convertir las estrategias que mantiene la organización en el plan estratégico, que es la esencia, el plan de juego de la empresa. Un buen plan estratégico comprende un ambiente competitivo, además es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia entre varias alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”

El Balance Scorecard (BSC) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. Analog Devices diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron Scorecard. Posteriormente, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard así como el Consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores

financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

De esta manera se creó el término Balanced Scorecard (BSC), pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa.

Los pasos metodológicos para la creación de un BSC son:²

- 1) Determinar los Objetivos generales y específicos, así como las causas que generan la realización del BSC.
- 2) Realizar el diagnóstico de factores internos y externos, construir la matriz FODA y definir la Estrategia.
- 3) Establecer la misión, los valores compartidos y la visión.
- 4) Fijar las Perspectivas.

² Juan Carlos Valda, "Como hacer un cuadro de mando integral idóneo para las empresas", Fecha última visita: 20 julio 2012, <http://jcvalda.wordpress.com/2011/04/05/como-hacer-el-cuadro-de-mando-integral-mas-idoneo-para-mi-empresa/>

- 5) Diseñar el Mapa Estratégico.
- 6) Establecer los Criterios e indicadores de Medidas.
- 7) Aprobación por la máxima dirección.
- 8) Implementación.

1.4. Justificación

Debido a que la mueblería tiene por objeto satisfacer a las familias ecuatorianas con sus productos de excelente calidad como lo es la decoración completa del hogar en un marco de elegancia, la empresa busca medir su desempeño a través de indicadores y mejorar su funcionamiento.

La importancia de este trabajo, se debe a que, el diseño de indicadores de Gestión en una empresa es una herramienta de evaluación de los resultados, relacionados con los niveles de calidad y mejoramiento, obtenido para el análisis de las distintas operaciones.

El BSC permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa, una vez que se establecen claramente los objetivos financieros y de los clientes, la compañía podrá identificar los objetivos e indicadores para su proceso interno así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.

Ayuda a que se vincule los objetivos e indicadores estratégicos con la visión y la estrategia y con un debido seguimiento permanente de los objetivos e indicadores provocará el compromiso de todos los involucrados en la meta en común.

El BSC facilita la vigilancia y el ajuste permanente de la estrategia, por medio de revisiones de gestión periódicas (mensuales o trimestrales) es posible examinar de cerca si la empresa está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación interna y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos.

1.5. Alcance

El trabajo a realizar en la empresa mobiliaria comprenderá en primera instancia, levantar la información necesaria para realizar el estudio y estructurar el plan estratégico, debido a que, la empresa carece de uno.

Posteriormente con la información obtenida se definirá los objetivos estratégicos, que son las metas planteadas por la empresa. Consecutivamente se definirá los indicadores de gestión que más se adapten a la empresa, los mismos que ayudaran a medir de forma efectiva los resultados que se obtengan, y así realizar el análisis correspondiente de la actual posición financiera y operativa de la entidad.

Para dar inicio con el trabajo de investigación se seleccionará como base del estudio la información obtenida en el último año, subsiguientemente se realizarán diagramas de comportamiento para cada uno de los indicadores establecidos y a partir de los resultados se definirá metas futuras.

1.6. Problema De Investigación

Se ha planteado diseñar un Sistema de Gestión e indicadores según la metodología Balanced Scorecard (BSC), el cual permitirá establecer objetivos, estrategias y metas; se podrá observar el grado en que se están cumpliendo las metas establecidas, además sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de la empresa.

El Sistema ayudará a la empresa mobiliaria a definir y documentar objetivos, estrategias, tales con los que la mobiliaria no cuenta, debido a que los directivos anteponen la gestión y plan operacional a una planificación organizacional, en consecuencia la gestión administrativa es realizada de modo empírica, es decir se basan en la experiencia de la gerencia, esto conlleva a que sus empleados desconozcan de forma específica cuáles son los objetivos y estrategias que la empresa desea alcanzar, además no existen herramientas de medición de desempeño establecidas, desconociendo si las acciones realizadas son las adecuadas.

1.7. Preguntas de Investigación

¿Cuál es la razón de ser de la mueblería?

¿La empresa cuenta con un plan Estratégico?

¿De qué manera mide el desempeño de su empresa?

¿Sus empleados tienen claro cuál es la misión y visión de la empresa?

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión basado en la metodología BSC para proponer una estrategia en la empresa mobiliaria que permita evaluar su desempeño.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Realizar el conocimiento del negocio y levantar la información necesaria para elaborar el Plan Estratégico.
- Centrarnos en la creación de valor para la gerencia, de forma que hagamos frente a sus expectativas.

- Determinar los principales objetivos e indicadores que construirán la base de desarrollo potencial de la empresa, de forma que constituirán el reflejo de su capacidad por adaptarse a nuevas situaciones, cambiando y mejorando.
- Determinar las estrategias para alcanzar las metas establecidas a través de la medición de los indicadores en base al diagrama de comportamiento.
- Simular la herramienta del Cuadro de mando integral a través de una hoja de cálculo.

1.9. Marco Conceptual

1.9.1. Conceptos Teóricos

1.9.1.1. Objetivo³

Un objetivo puede ser definido como una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos, la definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación empresarial, hay quienes dicen que trazarse los objetivos equivocados es

³ Gonzalo Ruiz, "Definición de Objetivos", Fecha última visita: 20 julio 2012, <http://definanzas.com/definicion-de-objetivos/>

fracasar antes de comenzar porque de la definición de objetivos partirá la planificación de las acciones y procesos de cualquier emprendimiento.

1.9.1.2. Estrategia

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.⁴

1.9.1.3. Plan Estratégico

El Plan Estratégico es un documento en el que los máximos responsables de una empresa o institución establecen la estrategia a seguir en un periodo plurianual a través de unas líneas de actuación que sirvan de base para la gestión eficaz y eficiente de la organización. En el Plan Estratégico cada línea de actuación debe estar asignada a un responsable de alcanzar los objetivos establecidos con una serie de acciones específicas, así como el tiempo adecuado para llevarla a cabo.⁵

⁴ Definición ABC, "Definición de Estrategia", Fecha última visita: 20 julio 2012, <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>.

⁵ Guía de la Calidad, "Plan Estratégico", Fecha última visita: 20 julio 2012, <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>.

1.9.1.4. Balanced Scorecard (BSC)

El concepto de Cuadro de Mando Integral – (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

El BSC en su conjunto analiza, las cuatro perspectivas del negocio que son: Financieras, de los clientes, de los procesos internos y sobre la formación humana. De esta forma permite medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia; proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

El BSC se define como una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Además ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.⁶

⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “El Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

1.9.1.5. Indicador

Un indicador se usa para describir un problema: Cómo y dónde ocurre y cómo afecta a éste. Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas.

Los indicadores son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.

En una estructura organizacional, los indicadores permiten identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los servicios.⁷

⁷ Grupo Kaizen, "Definición Indicadores", Fecha última visita: 22 julio 2012, http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION_INDICADORES.pdf.

1.10. Hipótesis

H0: El diseño de un sistema de Gestión basado en el modelo Balanced Scorecard (BSC) aplicado a la empresa mobiliaria mejora el control de los procesos empresariales y contribuirán a que la gerencia tome mejores decisiones y se logre un mejor desempeño de la empresa.

1.11. Variables

- Desempeño Financiero
- Eficacia de procesos
- Satisfacción al cliente.
- Capacidad de innovación

1.12. Indicadores

- Desempeño Financiero

Capital de trabajo neto = (Activo circulante – Pasivo Circulante)

Solvencia = $\left(\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \right)$

Prueba acida = $\left(\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} \right)$

Prueba súper acida = $\left(\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios} - \text{Ctas por Cobrar}}{\text{Pasivo Circulante}} \right)$

Nivel de Endeudamiento = Total Pasivo / Total Activo

Rentabilidad Neta = Utilidad Neta / Ventas Netas

- Eficiencia de Procesos

% de ventas procedentes de nuevos productos.

% de nuevos productos en relación con la competencia.

Margen Bruto procedente de nuevos productos.

- Satisfacción de Cliente

% ingresos provenientes de nuevos clientes

% ingresos de nuevas zonas geográficas

% de Quejas de clientes

Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas.

Nivel de atención al cliente

- Ambiente Organizacional

Número de incidentes al utilizar el sistema

Nivel de inversión en auditorías de sistemas,

Grado de satisfacción de los empleados.

1.13. Método de Estudio

Entrevistas: es la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado.

Cuestionario: es un instrumento utilizado para la obtención de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista.

Talleres: Permiten el desarrollo de investigaciones y el trabajo en equipo.

Base de Datos: Tomar información de la base de Datos de la empresa para hacer análisis cuantitativo.

Recopilación documental: Comprende la revisión de textos, folletos, y toda aquellas publicaciones relacionadas con el tema objeto de estudio, con el fin de obtener el respectivo marco teórico, así como profundizar en ciertos conocimientos que ayudarán en el desarrollo de la investigación.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Balanced Scorecard (BSC)

2.1.1. Origen⁸

El Cuadro de Mando Integral mejor conocido por su nombre en inglés como Balanced Scorecard (BSC), fue desarrollado en los años 80 por los doctores Robert Kaplan y David Norton, el primero catedrático de la escuela de administración de la Universidad de Harvard y el segundo presidente de la empresa Renaissance Solutions, Inc. El BSC ha llegado a ser una herramienta de creciente utilización por las empresas para gestionar su estrategia.

El concepto del Cuadro de Mando Integral surge de la evolución de los aspectos de planificación y control en el proceso de administrar una entidad ya sea esta lucrativa o no lucrativa. La planificación es el inicio de la acción directiva la cual sugiere la fijación de objetivos y la definición y programación de las actividades que harán posible el logro de dichos objetivos.

⁸ Álvaro Reynoso, Orígenes del Balanced Scorecard, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.grupokaizen.com/bsce/BSC_medidas_que_dan_desempeno.pdf

Partiendo de la necesidad de hacer frente a las nuevas condiciones impuestas por la creciente competencia, la reducción del ciclo de vida de los productos, la necesidad de diferenciación más evidente entre las empresas y de clientes más exigentes que esperan el trato personalizado tanto en productos como en servicios, han surgido iniciativas que exploran mejores maneras de gestión.

Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el Balanced Scorecard (BSC) como un conjunto de mediciones claves que les proveía a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio.

2.1.2. Definición⁹

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

El BSC presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan (2001), el BSC tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de

⁹ Hamel y Prahalad, "El Cuadro de Mando Integral", Ediciones Altair, Eco3 Colecciones

una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

2.1.3. Beneficios del BSC¹⁰

Después de todos los apartados anteriores podemos resumir que el BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

¹⁰ Hamel y Prahalad, "El Cuadro de Mando Integral", Ediciones Altair, Eco3 Colecciones

2.1.4. Contribución del BSC en la Organización¹¹

Como resumen de los apartados anteriores podemos concluir que el BSC resuelve problemas comunes en las organizaciones, tales como:

- Las compañías se basan cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.

Además el BSC contribuye a encontrar solución de los problemas anteriores, además de dar respuesta a muchos de los retos actuales que se plantean los responsables de la mayor parte de compañías.

El Cuadro de Mando Integral se constituye como el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir implantar sus estrategias de una forma eficiente.

¹¹ Hamel y Prahalad, “**El Cuadro de Mando Integral**”, Ediciones Altair, Eco3 Colecciones

2.1.5. Objetivos principales del tablero de control¹²

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.

¹² Jack Fleitman, "Los Alcances de Balanced Scorecard", Fecha última visita: Julio 2012 <http://www.fleitman.net/articulos/balancedScorecard.pdf>

- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

2.1.6. Construcción Del Cuadro De Mando Integral¹³

Etapa 1: Diagnóstico de la empresa – Revisión de la Visión/ Misión

Esta etapa proveerá el marco para el posterior análisis estratégico. Se analizará y diagnosticará la situación actual de la empresa y su entorno externo.

Se explicarán los dos modelos más generalizados en las organizaciones:

- a) La matriz de análisis FODA.
- b) El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Etapa 2: Planteamiento de la estrategia

A partir del análisis de la visión y la misión, se identifican los temas estratégicos para cada perspectiva. Constituyen aquellos aspectos con los cuáles se explicitará la estrategia y que están presentes cuando planteamos la misión y la visión. Es importante definirlos antes de continuar.

¹³ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “**El Cuadro de Mando Integral**”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

Etapa 3: Construcción del Mapa Estratégico con la relación Causa-Efecto entre las perspectivas

Como toda estrategia es una hipótesis de cómo los objetivos logran el fin deseado, previo a diseñar el mapa estratégico se establecerá con claridad la hipótesis que dará sustento a la estrategia.

Etapa 4: Definición de objetivos estratégicos para cada perspectiva

Se establece un conjunto de objetivos para cada una de las perspectivas, para precisar lo planteado en el mapa estratégico. Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones que tiene la empresa y deben determinar el plazo específico para su realización.

Etapa 5: Definición de las variables críticas del objetivo buscado o Factores Clave de Éxito

Se trata de ver de qué forma o cómo nos damos cuenta de que estamos logrando el objetivo buscado.

Etapa 6: Definición de los Indicadores Estratégicos

Los indicadores nos dicen cómo se medirá cada una de las variables o factores clave de éxito. Se debe detallar la fórmula matemática o la manera en que se recopilarán los datos, quién será el responsable de medirlo, la frecuencia y la fuente de los datos.

Etapa 7: Establecimiento de metas a corto y largo plazo

Cada meta requiere una definición del plazo límite para ser alcanzada.

Deben ser retadoras y buscar ir más allá de lo que hace la empresa en la actualidad.

Etapa 8: Armado del Cuadro de Mando Integral

Es etapa final del diseño, donde se desarrollan las estrategias, junto con los responsables de las áreas organizacionales.

Finalmente se debe hacer visible la estrategia para quienes trabajan en llevarla a cabo y también para poder rendir cuentas a la comunidad de la gestión realizada.

Etapa 9: Establecimiento de las iniciativas estratégicas o Planes de Acción

Antes de plantear nuevas iniciativas, es mejor hacer un inventario de las actuales y ver cuáles contribuyen a la estrategia. En especial, si ya se ha realizado el análisis FODA y planteado la estrategia.

Etapa 10: Seguimiento del logro de los objetivos y retroalimentación de información

La Dirección de la empresa es la encargada de revisar el BSC para asegurarse de su adecuación y cumplimiento. La revisión debe incluir la

evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de introducir acciones correctivas, incluyendo la revisión de la misión y los objetivos.

Como sabemos, con el tiempo las necesidades de nuestros usuarios se pueden modificar y esos cambios deben estar reflejados en el BSC.

La revisión se puede establecer formalmente, por medio de una reunión con el personal, con una agenda previamente preparada con los temas que van a desarrollarse. Si de la revisión surge que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, eso indica que se debe revisar la elección de las estrategias.

2.2. Enfoque Estratégico

2.2.1. Planeación Estratégica

2.2.1.1. Definición¹⁴

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

¹⁴ HENRY MINTZBERG, “Planeación Estratégica”, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En la planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.

- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

2.2.1.2. Surgimiento De La Planeación Estratégica

2.2.1.2.1. La Planeación: Aspectos Generales

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que ; la efectividad es más importante, debido a que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.¹⁵

¹⁵ Carlos Barthelmess Vargas, "La Planeación Estratégica en las Organizaciones", Fecha última visita: Julio 2012, http://www.pediatria.gob.mx/lectura_planifi.pdf.

2.2.1.2.2. ¿Qué es Estrategia?¹⁶

- **Enfoque Tradicional:** El diccionario The American Heritage define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala". La definición de estrategia se describe en las metas organizacionales y en los diferentes cursos de acción que contribuyen al desarrollo de un plan unificado para el logro de los objetivos básicos de la empresa.
- **Un Nuevo Enfoque:** de acuerdo con Mintzberg, ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización, por lo que define la estrategia como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planteada).

2.2.1.3. Importancia Planeación Estratégica

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos es más fácil comprender la

¹⁶ Carlos Barthelmess Vargas, "La Planeación Estratégica en las Organizaciones", Fecha última visita: Julio 2012, http://www.pediatria.gob.mx/lectura_planifi.pdf.

dirección y propósitos, por lo que funcionan de forma efectiva y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

Después de la segunda guerra mundial varios acontecimientos importantes han aumentado la importancia de la planeación estratégica.

- a) **Aceleración del cambio tecnológico:** A raíz de la explosión tecnológica de la posguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo necesario que las empresas buscarán activamente nuevas oportunidades en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.
- b) **La creciente complejidad del oficio gerencial:** Hoy los gerentes tienen que hacer frente a factores externos y factores internos de la organización. Solo mediante la planeación a largo plazo, los

gerentes pueden anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes.¹⁷

2.2.1.4. Valores Estratégicos¹⁸

- **Conocimiento y satisfacción del cliente:** Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.
- **Conocimiento del Mercado:** El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.
- **Eficiencia:** es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.
- **Innovación:** Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

¹⁷ FRED, D. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

¹⁸ FRED, D. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

- **Sinergia:** Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes
- **Liderazgo:** es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que debemos tomar como clave de éste éxito al Liderazgo para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, es necesario para ello encontrar a éstos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma empresas vigorosas y viables.

2.2.1.5. Etapas Del Enfoque Estratégico¹⁹

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales vamos a desarrollar a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

¹⁹ Martín G. Álvarez Torres, "Manual de Planeación Estratégica", Primera Edición 2005.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- Análisis del Ambiente
- Toma de decisiones futuras
- Direccionamiento Estratégico.

2.2.1.5.1. Análisis del Ambiente²⁰

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan. Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

²⁰ Martín G. Álvarez Torres, "Manual de Planeación Estratégica", Primera Edición 2005.

Clasificaremos este pasó en 2 tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

2.2.1.5.1.1. Análisis externo (PEST) ²¹

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de identificar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Se debe definir las fuerzas claves del entorno, que consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

²¹Crece Negocios, "Análisis Externo", Fecha última visita: Julio 2012, <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>.

Estas fuerzas o factores pueden ser:

Fuerzas económicas: Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

Las principales fuerzas económicas son la tasa de inflación, tendencias de desempleo, Deuda Pública, nivel de salarios, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Entre las principales de estas fuerzas están las tasa de migración, crecimiento demográfico, de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno.

Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

Fuerzas tecnológicas: Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas

que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

2.2.1.5.1.2. Análisis Interno²²

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

²² Martin G. Álvarez Torres, "Manual de Planeación Estratégica", Primera Edición 2005.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

2.2.1.5.1.3. Matriz FODA²³

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias

²³ Manuel Gross Osses "Use el análisis FODA para generar estrategias", Fecha última visita: Julio 2012, <http://manuelgross.lacoctelera.net/post/2009/01/15/use-analisis-foda-generar-estrategias>.

defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, debido a que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

2.2.1.5.2. Toma de Decisiones Estratégicas²⁴

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El

²⁴ Martin G. Álvarez Torres, "Manual de Planeación Estratégica", Primera Edición 2005.

propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

2.2.1.5.3. Direccionamiento Estratégico²⁵

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina de la administración que a través de un procesos de planeación define la orientación de los productos y servicios que brinda la empresa al mercado basándose en las oportunidades y amenazas del entorno y los recursos y principios internos de la organización, determinando sus estrategias operativas con el único objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas.

La dirección estratégica comprende los siguientes elementos:

2.2.1.5.3.1. Misión

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la

²⁵ HENRY MINTZBERG, “Planeación Estratégica”, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.²⁶

La misión describe:

- El concepto de la empresa.
- La naturaleza del negocio.
- La razón para que exista la empresa.
- La gente a la que le sirve.
- Los principios y valores bajo los que pretende funcionar

La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

- La historia de la misma.

²⁶ HENRY MINTZBERG, "Planeación Estratégica", Fecha última visita: Julio 2012, http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf.

- Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
- El entorno del mercado.
- Los recursos con los que cuenta la administración.
- Las competencias distintivas.

2.2.1.5.3.2. Visión²⁷

La Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- Los clientes
- Los proveedores
- Los empleados
- Los propietarios

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar

²⁷ HENRY MINTZBERG, “Planeación Estratégica”, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.docentes.unal.edu.co/cateloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar? Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección.

“Una organización que busca la calidad sin una misión, visión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero no sabe a dónde va”.

2.2.1.5.3.2.1. ¿Por qué una Visión?²⁸

- Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.

²⁸ HENRY MINTZBERG, “Planeación Estratégica”, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.docentes.unal.edu.co/cateloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf.

- Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos.

2.2.1.5.3.3. Objetivos²⁹

Los Objetivos son el vínculo entre la Misión y la Visión de la Organización. Son éstos los que definen el camino para llegar al logro de la Visión. La determinación de Objetivos convierte a la Visión estratégica y al curso direccional, en indicadores de desempeño específicos, representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Estos son un llamado a la acción y a los resultados.

Características de los Objetivos:

Para que los Objetivos funcionen como criterios del desempeño y del progreso organizacional, se deben expresar en los siguientes términos:

- Cuantificables.
- Limitar un tiempo para su logro
- Explicar en forma detallada Cuánto de Qué clase de desempeño y para Cuándo.

²⁹ HENRY MINTZBERG, "Planeación Estratégica", Fecha última visita: Julio 2012, http://www.docentes.unal.edu.co/cateloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf.

2.2.1.6. Las Cinco Fuerzas De Porter³⁰

Análisis del entorno externo específico a través del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter:

La entrada de nuevos competidores: identificación de las barreras de entrada - economías de escala - inversiones desembolso de capital - .

El poder de negociación de los proveedores: cual es la dependencia del sector frente al grupo de proveedores y en qué medida se ve afectado el éxito del negocio.

El poder de negociación de los compradores/clientes:

Competidores actuales:

Productos sustitutivos:

El diagnóstico se realiza no desde el punto de vista de la empresa frente al sector sino del sector frente al mercado donde opera. Además tendremos que confrontar el análisis actual y futuro en el horizonte temporal del plan estratégico.

Claves Estratégicas según Porter:

- Únicos
- Diferentes
- Decidir es renunciar

³⁰ El Plan Estratégico, “ Las 5 fuerzas de Porter”, Fecha última visita: Julio 2012, <http://www.plan-estrategico.com/fuerzas-porter.html>

- Continuidad.

2.3. Traslado Al BSC

2.3.1. Perspectivas Del BSC

2.3.1.1. Perspectiva Financiera³¹

La construcción del BSC debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros (las acciones que tiene relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los

³¹ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “**El Cuadro de Mando Integral**”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

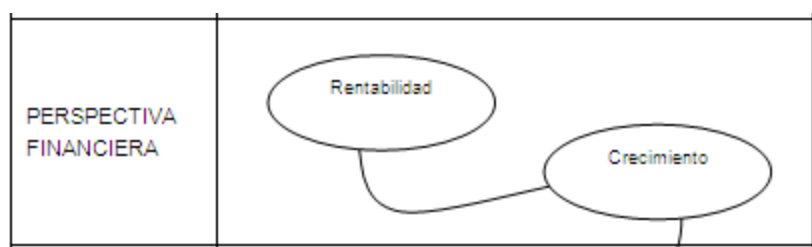
procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes debido a que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas

en el pasado. En el ejemplo esta perspectiva está compuesta solo de dos objetivos estratégicos.

Ilustración 1 Perspectiva Financiera



Fuente: Kaplan y Norton

2.3.1.2. Perspectivas Del Cliente³²

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir.

Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los

³² KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), **“El Cuadro de Mando Integral”**, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

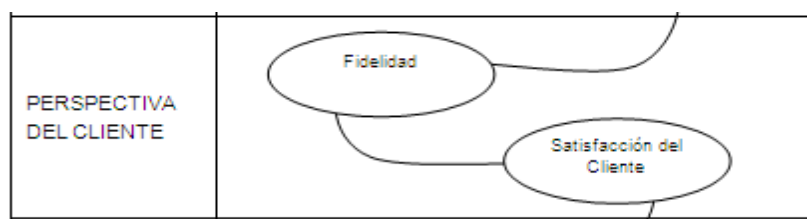
El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo)
- Rentabilidad del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo, como Fidelidad)

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios.

Ilustración 2 Perspectiva del Proceso Interno



Fuente: Kaplan y Norton

2.3.1.3. Perspectivas Del Proceso Interno³³

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo

³³ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “**El Cuadro de Mando Integral**”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

- El servicio postventa.

2.3.1.4. Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información

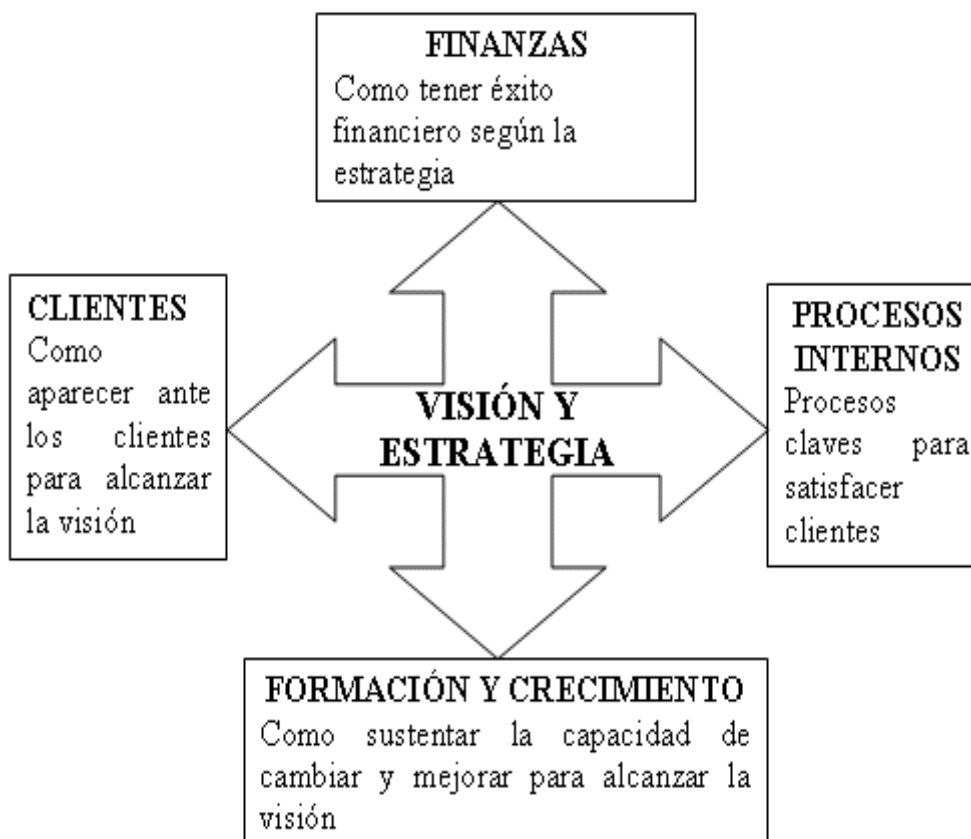
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del BSC de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.³⁴

³⁴ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), **“El Cuadro de Mando Integral”**, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

Ilustración 3 Diagrama del BSC



Fuente: Kaplan y Norton

2.3.2. Mapa Estratégico³⁵

El mapa estratégico se ha desarrollado para describir la estrategia. El recurso visual del mapa de estrategia permite una mejor comprensión de la estrategia, fomenta la creación de conciencia estratégica en la organización.

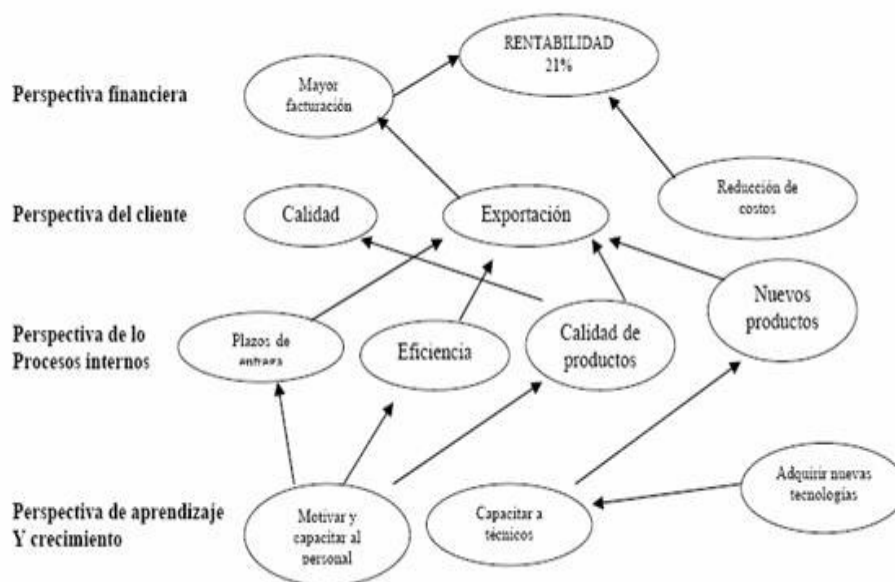
³⁵ El Plan Estratégico, "Mapa Estratégico", Fecha última visita: Agosto 2012, <http://www.plan-estrategico.com/mapas-estrategicos.html>.

Kaplan y Norton (2004), transforma el mapa estratégico en una herramienta de gestión tan importante como el actual Balanced Scorecard (BSC). Permite describir, medir los activos tangibles y los intangibles, y entender y reflexionar de forma continua sobre la estrategia de la organización.

Ingredientes que deben ser agregados al mapa estratégico para crear la dinámica de la estrategia:

- 1) Cuantificar: establecer metas y validar las relaciones causa efecto en el mapa estratégico.
- 2) Establecer el horizonte temporal: determinar cómo los temas estratégicos crean valor en el corto, medio y largo plazo, con el fin de promover los procesos equilibrados y sostenibles de la creación de valor.
- 3) Seleccionar Iniciativas: seleccionar las inversiones estratégicas y planes de acción que permitan a la organización alcanzar los rendimientos previsto en los plazos programados.

Ilustración 4 Mapa Estrategico



Fuente: Kaplan y Norton

2.3.3. Relaciones Causa Efecto

En los mapas estratégicos, las relaciones causa efecto son mostradas a través de flechas que interrelacionan los objetivos considerados estratégicos por las empresas. Los objetivos estratégicos son acompañados de indicadores de desempeño y sus respectivas metas, las cuales serán alcanzadas mediante iniciativas estratégicas.

Cada empresa adapta el mapa estratégico a su conjunto específico de objetivos estratégicos. El mapa ilustra las relaciones de causa y efecto que conectan los resultados deseados. Los mapas identifican las competencias

específicas de los activos intangibles de la organización - capital humano, capital relacional y capital organizacional - necesarios para el desempeño excepcional en los procesos internos críticos.³⁶

Ilustración 5 Relación Causa y Efecto



Fuente: Kaplan y Norton

³⁶ Balanced Scorecard, "Relaciones Causa y Efecto", Fecha última visita: Agosto 2012, <http://www.balanced-scorecard.es/relaciones-causa-efecto.html>

2.3.4. Indicadores³⁷

2.3.4.1. Definición De Indicador

Un indicador es una medida que sintetiza situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construye a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Son el producto de una selección y elaboración dentro de las posibilidades de conjuntos de datos que ofrecen los sistemas públicos u otros.

Al ser un indicador la relación entre variables específicas que miden el cumplimiento de las metas de acuerdo a los objetivos del Programa; proporciona dos elementos importantes; 1) una escala o patrón de medición del cambio real logrado y, 2) información sobre el estado y evolución del Programa en un momento determinado, para el ejercicio de toma de decisiones.

³⁷ Héctor Sanín Ángel, "Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan014539.pdf>

2.3.4.2. Instrumentos Para La Evaluación Y Control De La Gestión.

Para realizar el Control de gestión existen unos instrumentos o medidas de rendimiento institucional como los son los INDICADORES, estos están encaminados a medir en el momento; los procesos, los productos, las áreas, los objetivos, los programas los proyectos y demás de la entidad; pueden ser de carácter cuantitativo y cualitativo:

Indicadores cuantitativos: Los que muestran valores y cifras periódicamente de los resultados de las operaciones.

Indicadores cualitativos: Son los que permiten evaluar con un enfoque gerencial la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización de tal manera que permitan identificar las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.

2.3.4.3. Indicador

Es una relación entre variables específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa, subprograma o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

$$\text{Indicador} = \frac{X (\text{Resultado logrado})}{Y (\text{Resultado planeado})} \times 100$$

Es de gran importancia tener presente que el indicador es una herramienta que nos permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, etc., en un momento determinado, proporcionando la información necesaria para la toma de decisiones.

2.3.4.4. Tipo De Indicadores

Los indicadores deben ser clasificados de acuerdo con lo que se pretende medir, teniendo como parámetros los siguientes:

Eficacia o Resultado:

Esta se define como el logro de los resultados propuestos, por lo tanto conformaran este grupo los indicadores que nos indiquen si se cumplió o no el resultado esperado.

Ejemplo de estos indicadores puede ser:

Meta: Instalar 10 equipos de computo en la semana 1

Resultado: Se instalan 9 equipos de cómputo en la semana 1

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Número de equipos instalados en la semana 1}}{\text{Número de equipos planeados instalar en la semana 1}} \times 100$$

Eficiencia o Gestión:

Se define como la utilización de los recursos de acuerdo con un programa establecido.

La eficiencia tiene que ver entre otros con los siguientes recursos: financieros, técnicos, humanos y tiempo, los cuales se miden en pesos, horas-maquina, horas hombre, y horas, días, meses, etc., respectivamente.

Como ejemplo, podríamos pensar en implementar el Sistema de PQR (Peticiónes, Quejas y Reclamos) en tres meses y nos demoramos cuatro en hacerlo.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Tiempo de Ejecución}}{\text{Tiempo Planeado}} \times 100$$

2.3.4.5. Clases De Indicadores De Eficiencia:

Indicadores de composición: Miden la eficiencia de la organización en términos de la forma como asigna o distribuye los recursos de que dispone, como por ejemplo:

Composición del personal.

Por nivel de cargo (directivo, asesor, ejecutivo, profesional, técnico, etc.)

Por nivel educativo (con postgrado, título universitario, tecnológico, bachiller)

Por sexo (para programas de salud, educativos, de capacitación).

- Distribución del personal entre áreas o dependencias
- Composición de la inversión.

Indicadores de densidad

Miden la relación entre las variables involucradas en la generación de un producto o prestación de un servicio. Ejemplo:

- Número de Kw. instalados por 1.000 usuarios
- Número de funcionarios par cada 1.000 usuarios

Indicadores de análisis global

Los indicadores globales permiten una visión de conjunto de la organización con base en cifras consolidadas. Permiten generar promedios que son útiles al momento de establecer objetivos o determinar costos.

- Gastos por funcionario
- Gastos por afiliado promedio
- Ingresos por funcionario
- Subsidio por usuario

Economía.

Estos indicadores se basan en el principio gerencial de obtener los insumos, materiales y demás al menor costo posible con las mejores características técnicas.

Impacto.

Miden los cambios o modificaciones positivas o negativas que se han producido en el entorno o sobre la población objetivo como consecuencia de la ejecución del plan o el cumplimiento de las funciones asignadas.

Estos están relacionados con las contribuciones de los resultados generados a la solución de las necesidades existentes en el área de intervención de la entidad.

La evaluación del impacto es la valoración de lo que la acción institucional después de un tiempo de haber realizado los planes, programas o proyectos o de haber cumplido las funciones asignadas.

Para realizar la evaluación del impacto, básicamente existen dos procedimientos:

- a) Determinar el valor de los indicadores relevantes antes de iniciar el proyecto, y el valor que asumen estos mismos indicadores después de un tiempo de finalizado el proyecto, determinando las variaciones positivas o negativas.
- b) Dividir la población objetivo en dos segmentos: el primero (grupo testigo) que no recibe los beneficios del proyecto o no es objeto del accionar institucional, y el segundo (grupo objeto), al cual se entregan los resultados del proyecto, y que será evaluado en el cambio de sus condiciones para luego compararlas con las del grupo testigo.

CAPÍTULO III

3. ENFOQUE ESTRATEGICO

Para realizar el estudio, se analizó la descripción de la empresa mobiliaria en lo referente a la identificación de las instalaciones, procesos, productos y servicios que se originan en la misma. Así mismo, se describió la estrategia actual que la mueblería posee, debido a que es importante para realizar la propuesta del Plan Estratégico del negocio y se presenten las soluciones y recomendaciones adecuadas a fin de optimizar la organización y alinear los objetivos estratégicos mediante un Balanced Scorecard.

En el enfoque estratégico se hizo un análisis interno y externo de la empresa para identificar sus oportunidades y amenazas refiriéndose al ámbito externo y de la misma manera sus fortalezas y debilidades en el ámbito interno.

3.1. Estrategia Actual.

La estrategia actual de la empresa, busca el crecimiento paulatino del negocio. Sin embargo, no existen objetivos ni estrategias documentadas por lo que, en su consecuencia no cuenta con indicadores específicos, que midan el desempeño de la empresa.

De acuerdo a la información levantada, mantienen en el contexto de estrategia definida la misión y visión; por lo que la propuesta del diseño de un Sistema de Gestión basado en el Balanced Scorecard favorecerá la integración e interrelación de la información de las distintas áreas del negocio.

La misión y visión actual se describe a continuación:

3.1.1. Misión

“Satisfacer a las familias ecuatorianas con sus productos de excelente calidad como lo es la decoración completa del hogar en un marco de elegancia entregando a cada uno de sus distinguidos clientes calidad, detalle y confort”.

3.1.2. Visión

“Llegar a ser una de las mueblerías de mayor reconocimiento en el país, destacándonos por la calidad y los productos innovadores, en el desarrollo

de un verdadero marco de integridad en el servicio al cliente y poseer una gran participación en el mercado con estabilidad financiera”.

3.2. Análisis Externo

La empresa no puede existir fuera de un ambiente, fuera del entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la organización.

Se debe establecer los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Para realizar este análisis se llevo a cabo una lluvia de ideas sobre la situación actual de mercado.

Los factores que afectan a la organización son:

3.2.1. Factores políticos

La empresa no puede estar asilada de los cambios políticos que se den dentro del país, debido a que directa e indirectamente se verá afectada por tales cambios.

Estos cambios pueden darse en:

- La estabilidad política del país.- influye en la inversión extranjera, la mueblería no cuenta con inversionistas extranjeros, pero si se puede ver afectado por un ambiente político inestables dentro de país.

Para el analista económico Fidel Márquez, el Ecuador es atractivo para la inversión extranjera, debido a la estabilidad política. A ello están sumados otros factores, que permiten tener reglas claras para los nuevos capitales.

“Hace cuánto no teníamos un gobierno de cinco años, eso definitivamente es un elemento importante para la llegada del inversionista”, enfatizó Márquez.

Añadió que los inversionistas ven si los resultados de la inversión son lucrativos, “no les importa la política ideológica del gobernante”.

El analista sostuvo que “la política es la expresión concentrada de la economía de un país”. Explicó que en naciones antes llamadas “subdesarrolladas” existen más posibilidades de inversión, porque los costos de producción y los salarios son más bajos.³⁸

- Las relaciones internacionales.- afecta la compra de insumos del exterior, la mueblería actualmente no dispone de proveedores de materias primas e insumos en el exterior, sin embargo, se vería

³⁸ Analista Fidel Márquez, “Estabilidad política en Ecuador”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=136846>.

afectada si existiera algún tipo de conflicto con cierto país donde se obtenga un proveedor se verá afectada la importación de materia prima y generaría una baja producción y no se podría cumplir con las fechas de entrega de los pedidos.

- Tendencias fiscales.- nuevos impuestos o incremento de los actuales, afecta al desempeño de la empresa, el mismo que se verá reflejado en la utilidad. Mayores impuestos implica menores ganancias, además si suben los impuestos la mueblería se vería obligado a subir sus precios o reducir costos.

3.2.2. Factores Económicos

Este es uno de los factores más importantes que afectan de manera directa sobre la parte financiera de la mueblería, debido a que al existir problemas económicos en el país, estos repercuten en la oferta y demanda de productos y por ende se afectan las ventas y utilidades. Entre algunas causas que afecten económicamente pueden ser:

- Deuda pública.- da origen a un déficit fiscal lo cual afecta al mercado. El porcentaje actual de endeudamiento del Estado es del 21%, con lo cual todavía tiene un 19% para buscar financiamiento a la inversión pública. El Código de Planificación y Finanzas estableció el límite del 40% de endeudamiento interno y externo, por lo que según algunos

analistas el Gobierno aún tiene holgura para comprometerse con más préstamos. Pero otros, consideran que debido a las nuevas formas de calificar el endeudamiento en el mismo Código, no se registran las crédito menores a un año, que también son deuda.

A marzo del 2012, y según las cifras publicadas por el Ministerio de Finanzas, la deuda total del gobierno es de \$ 15.000,8 millones, de los cuales \$ 10.178,3 millones provienen de la Deuda Externa, la cual está dividida en el Sector Público no Financiero con un valor de \$10.111,7 millones y \$66,5 millones para el Sector Público Financiero. La Deuda Interna con un valor \$4.822,6 millones que corresponden a gobiernos.³⁹

- El nivel de salarios.- si los salarios suben demasiado la mueblería no podrá mantener a todos sus empleados, debido a que esto genera un incremento en los costos.
- La inflación afecta el nivel de precios respecto a la oferta y demanda de los muebles, debido a la relación lógica de mayores precios menores son las ventas.

Ecuador registro una inflación del 0.29% en agosto de 2012, frente a un aumento del 0,18% del pasado julio. De esta manera, la inflación

³⁹ Buró de análisis, “La Deuda pública en el Ecuador”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://www.burodeanalisis.com/2011/07/11/la-deuda-publica-de-ecuador-se-ubica-en-el-21-dentro-de-limite-del-40/>.

acumulada se acrecentó a 2.97% durante el octavo mes del año según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Si vemos la cifra anualizada a agosto de 2012, llegó a 4.88% y la acumulada en 2.97%. Se estimaba que este año la inflación promedie el 5%.

Tabla 1 Tasa de Inflación

FECHA	VALOR
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Cabe mencionar que, la inflación estuvo impulsada principalmente por el incremento en alimentos y bebidas no alcohólicas, comunicaciones, transportes y prendas de vestir y calzado.⁴⁰

⁴⁰ ELINCP, "Inflación Ecuador", Fecha última visita: Agosto 2012, <http://elinpc.com.mx/inflacion-ecuador/>

3.2.3. Factores Sociales

Las tendencias de la sociedad actual son muy diversas, debido a que existen diferentes culturas y religiones. Se debe analizar qué tipo de mercado podemos cubrir y satisfacer sus necesidades. Existen factores sociales tales como:

- Crecimiento y distribución demográfica.- mayor mercado de diversos segmentos.
- El Desempleo, la Pobreza y la Delincuencia, son tres factores alineados en un mismo contexto, debido a la crisis económica actual, razón por la cual existe migración de la mano de obra calificada en el sector manufacturero.

Tabla 2 Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de desempleo se ubico en un 5,19% en el segundo trimestre del año 2012, lo que implica que la demanda de trabajo ha disminuido en un 0,31%.⁴¹

La migración al igual que otros problemas económicos, políticos y sociales, existirán, mientras esté presente el sistema capitalista en los países, con su injusticia social demarcada y todos sus males. La migración será una alternativa para los seres humanos, en búsqueda de mejores condiciones de vida para sus familias.⁴²

3.2.4. Factores Tecnológicos

El desarrollo informático, influye a que la mayoría de las empresas se encuentran automatizadas y esto implica implementar sistemas de información que no se limitan al control y registro de actividades sino que van más allá, llegando a la cumbre organizacional ayudando en la toma de decisiones, desde lo operacional hasta lo estratégico, por lo cual representaría una gran oportunidad a la empresa mobiliaria.

⁴¹ Banco Central del Ecuador, "La tasa de Desempleo", Fecha última visita: Agosto 2012, http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo.

⁴² Malcon Equis, "Elementos que generan la migración desde Ecuador y países en vías de desarrollo", Fecha última vista: Agosto 2012, <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/migracion-en-ecuador/migracion-en-ecuador.pdf>

3.3. Análisis Interno

El análisis interno permitió establecer las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

La empresa mobiliaria es propiedad privada, es un negocio familiar que tuvo acogida en el mercado.

3.3.1. Estructura Organizacional.

La empresa actualmente está estructurada de la siguiente manera:

(VER ANEXO 1 – ORGANIGRAMA)

3.3.1.1. Descripción de Funciones de los puestos.

3.3.1.1.1. Presidente

Entre sus principales funciones son:

- Emite todas las políticas necesarias para todas las áreas,
- Máxima autoridad de la empresa
- Órgano responsable de los todos los recursos: económicos, materiales, y humano.
- Persona indicada para la Comercialización, Financiero y Marketing de la sociedad.

- Aprueba la compra de materia prima, insumos. Materiales.

3.3.1.1.2. Asistente Del Presidente

Entre sus principales funciones son:

- Realizar los cobros de las ventas de contado.
- Manejo de caja chica.
- Manejo de suministros de oficina y cafetería.
- Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (Técnicos y Gerentes) Elaboración de memos y cartas
- Asistencia directa de Gerencias.

3.3.1.1.3. Gerente De Producción

Entre sus principales funciones son:

- Tratar con el Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva.
- Diseñar nuevos modelos de mueble.
- Encargado de realizar el respectivo control de calidad de todos los procesos de producción.

3.3.1.1.4. Jefe de Producción

Entre sus principales funciones son:

- Coordinar y supervisar las operaciones dentro de la producción para que esta opere de la mejor manera.
- Determinar cantidad de material necesario para la fabricación,
- Detectar las principales fallas en el área productiva

3.3.1.1.5. Asistente De Compras

Entre sus principales funciones son:

- Examinar facturas a revisión para corroborar precios y cantidades de acuerdo a las órdenes de compra y factura del proveedor
- Recepción, revisión y autorización de órdenes de compra de materiales cuando aplique de acuerdo a los procedimientos establecidos
- Elaborar la orden de compra en los términos establecidos y distribuirla a los departamentos involucrados con sus respectivos respaldos
- Dar seguimiento a las órdenes manteniendo contacto con el proveedor y con el departamento solicitante
- Cotizar materiales con proveedores nuevos y/o actuales

3.3.1.1.6. Supervisor

Entre sus principales funciones son:

- Revisar que todo el inventario este almacenado.
- Presentar reportes de inventario.
- Verificación de datos de factura del proveedor.

3.3.1.1.7. Jefe de Choferes

Entre sus principales funciones son:

- Asignar el traslado de mercadería a los choferes
- Registrar la mercadería entregada a los clientes
- Realizar reportes de la mercadería entregada.

3.3.1.1.8. Chofer

Entre sus principales funciones son:

- Es el encargado de distribuir los muebles terminados al almacén o al lugar de residencia del cliente externo.
- Trasladar la mercadería y materia prima necesaria

3.3.1.1.9. Gerente de Ventas

Entre sus principales funciones son:

- Planear y presupuestar las ventas.
- Calcular y pronosticar las ventas.
- Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medir y evaluar el desempeño de las ventas.
- Monitorear el ámbito de la comercialización.

3.3.1.1.10. Jefe de Ventas

Entre sus principales funciones son:

- Realizar gestiones para comercializar.
- Coordinar acciones con Gerente de Ventas.
- Realizar análisis de los precios.
- Recomendar capacitaciones a los vendedores.

3.3.1.1.11. Ejecutivos de Ventas

Entre sus principales funciones son:

- Personas encargadas de la atención al cliente
- Son los responsables de realizar los pedidos, cotizaciones

3.3.1.1.12. Administrador de Locales

Entre sus principales funciones son:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de los locales.

3.3.1.1.13. Contador:

Entre sus principales funciones son:

- Es responsabilidad de que todas las Secciones de Contabilidad y el mismo, pongan en práctica y le den seguimiento al establecido en este guía.
- Es responsable de suministrar a tiempo, todos los Reportes e informes Financieros de la empresa.
- Debe asesorar al Gerente General en la firma de acuerdo y contratos que impliquen desembolso o ingresos.
- Es el encargado de los trámites legales de la compañía.

3.3.1.1.14. Asistente Contable

Entre sus principales funciones son:

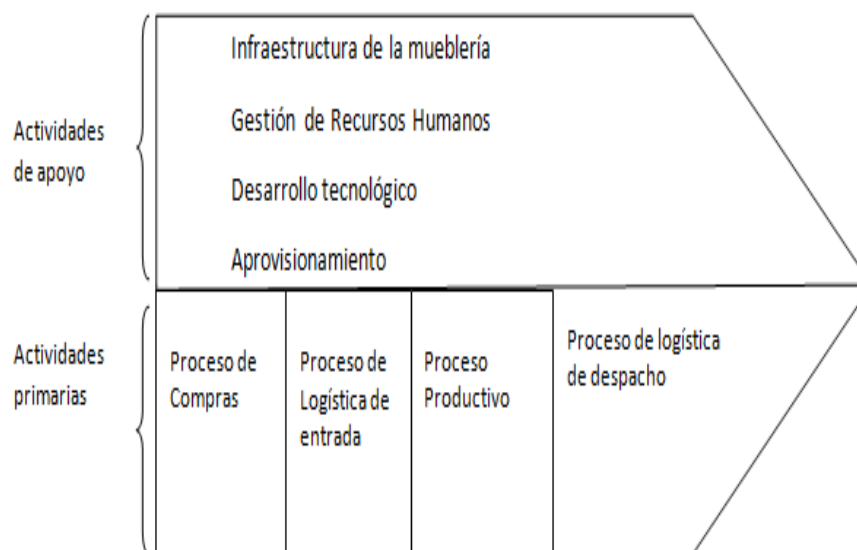
- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago. Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos.

- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- Coordinación de la entrega de información al contador

3.3.2. Actividades y Operaciones de la Mueblería

Se analizó la cadena de valor de la mueblería, y se las descompuso en sus partes establecidas, identificando las ventajas competitivas y actividades que generan valor en comparación a sus competidores.

Ilustración 6 Actividades que generan valor



Fuente: Empresa Mobiliaria

El análisis de la cadena de valor permitió identificar las principales actividades de la mueblería, entre las que identificaron las siguientes:

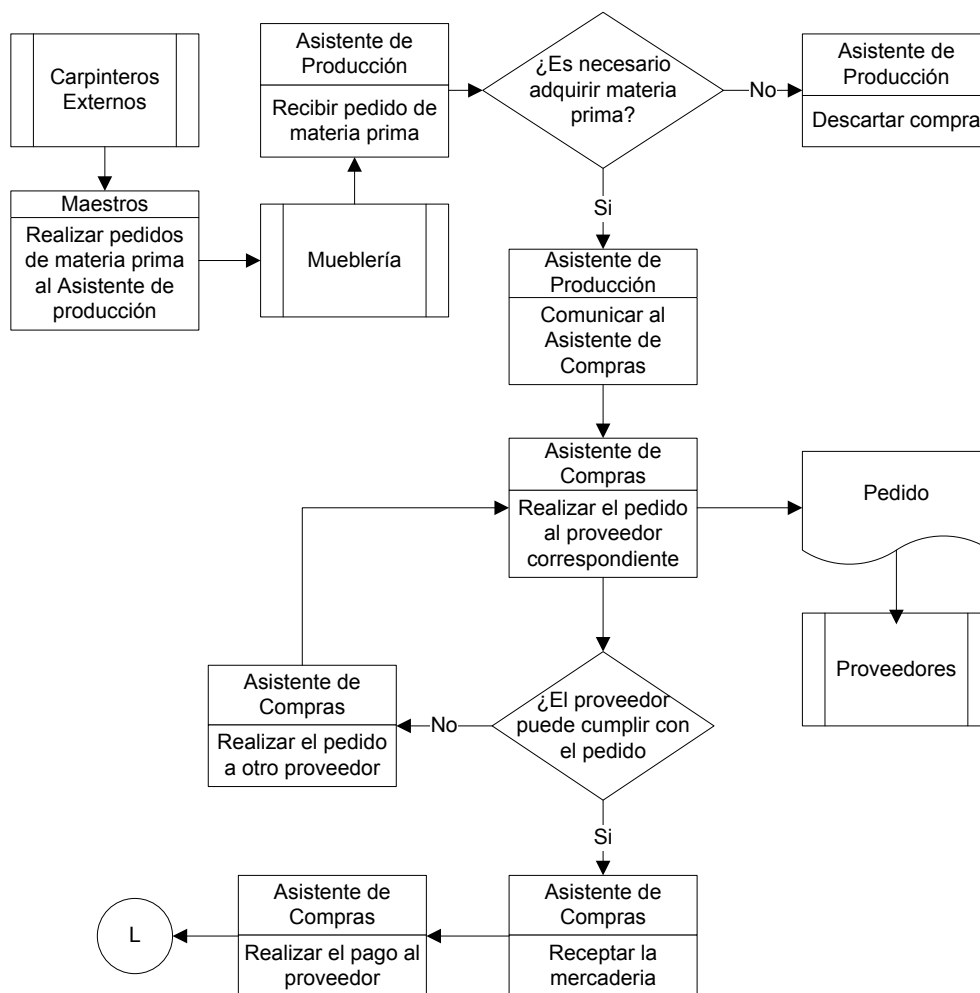
3.3.2.1. Proceso de Compras

Este proceso es indispensable para la elaboración de los muebles, debido a que esto implica la adquisición de la materia prima necesaria con el objetivo de proveer al proceso de producción:

A continuación se explica brevemente lo que comprende este proceso:

El asistente de producción recibe los pedidos de los maestros indicando los materiales que necesitan para la producción, el asistente verifica si es necesario adquirir materia prima, si es necesario se comunica al asistente de compras para que realice el pedido al proveedor correspondiente, caso contrario se descarta la compra, posteriormente el asistente de compras verifica si el proveedor puede cumplir con el pedido, de poder se recibe la mercadería y posteriormente se realiza el pago al proveedor, caso contrario se realiza el pedido a otro proveedor.

Ilustración 7 Proceso de Compras



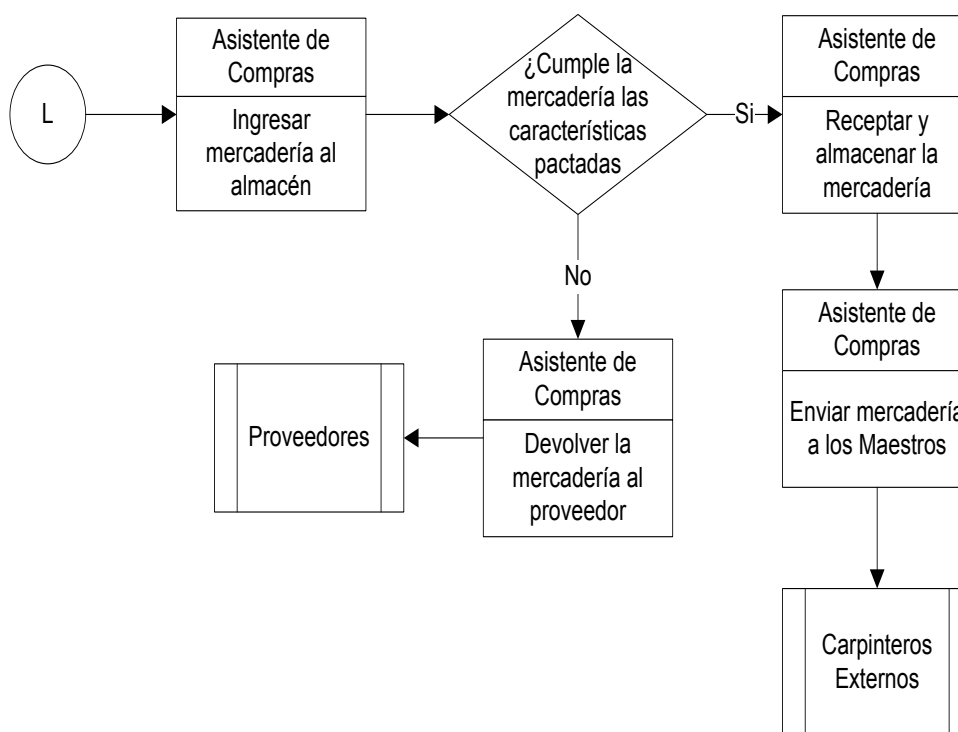
Fuente: Empresa Mobiliaria

3.3.2.2. Proceso de Logística de Entrada

Este proceso comprende la recepción de la materia prima que se recibe de los proveedores para ser almacenados en la bodega

A continuación se explica brevemente lo que comprende este proceso:
 Una vez comprada la mercadería el asistente de compras la ingresa al almacén, luego verifica si la mercadería cumple las características pactadas con el proveedor, si cumple se la recepta y se la almacena, caso contrario se la devuelve al proveedor, posteriormente se la envía a los maestros para que procedan a la producción.

Ilustración 8 Proceso de Logística de Entrada

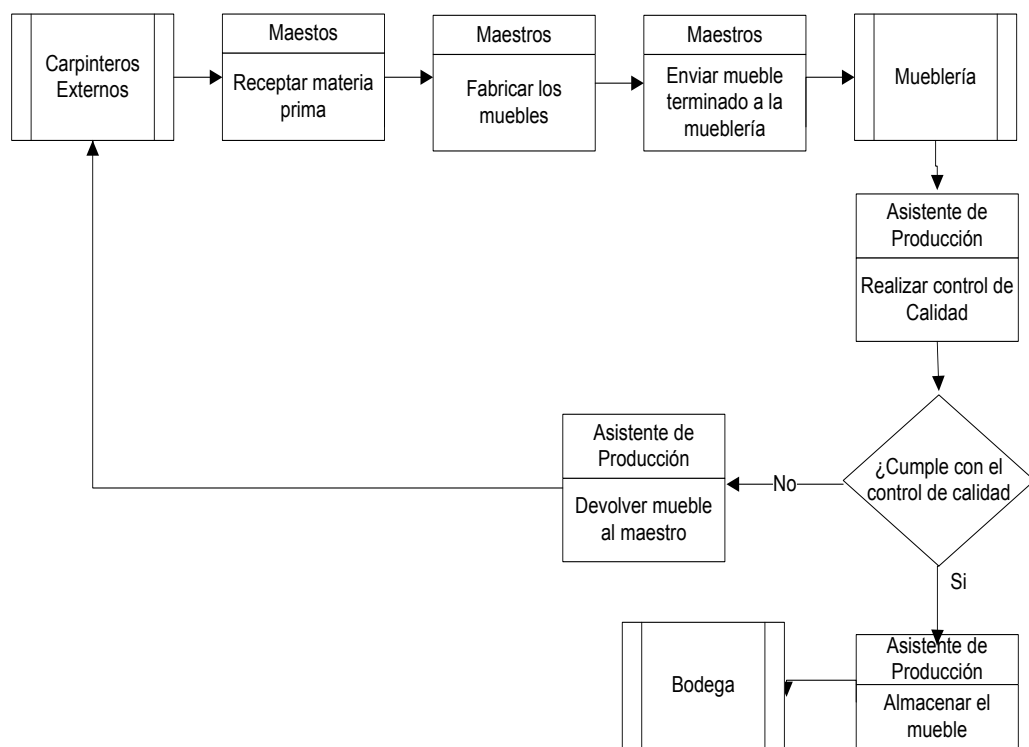


Fuente: Empresa Mobiliaria

3.3.2.3. Proceso Productivo

En este proceso no interviene mucho la empresa debido a que la empresa por medio del asistente de compras entrega los materiales necesarios a los maestros para que ellos produzcan los muebles, cuando está terminado lo traen a la empresa y el asistente de producción le hace un control de calidad, si pasa el control está listo para la venta, caso contrario se lo devuelve al maestro.

Ilustración 9 Proceso Productivo



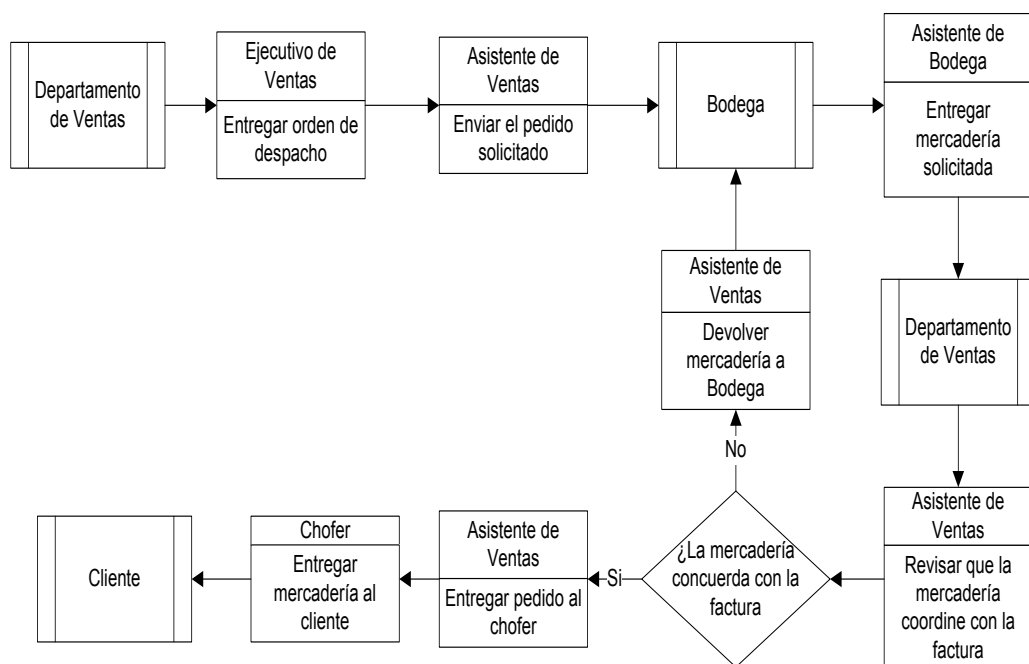
Fuente: Empresa Mobiliaria

3.3.2.4. Proceso de Logística de Despacho

Este proceso abarca actividades cuando el mueble ya está vendido.

El Ejecutivo de ventas entrega la orden de despacho al Asistente de Ventas, el envía el pedido solicitado a Bodega, el asistente de Bodega entrega la mercadería solicitada al Departamento de Ventas, el asistente revisa que la mercadería coordine con la factura, si coincide se entrega el pedido al chofer junto con la factura, caso contrario se vuelve a preparar el pedido, el chofer es el encargado de entregar al cliente la mercadería.

Ilustración 10 Proceso de Logística de Despacho



Fuente: Empresa Mobiliaria

3.4. Análisis Porter

La aplicación de los conceptos dados por el modelo de Porter, referido a las cinco fuerzas competitivas, permitió una visualización; identificando la posición en la industria y cuáles son las posibilidades de crecimiento en función de las distintas fuerzas competitivas definidas por el modelo.

El análisis de las cinco fuerzas que guían la competencia de la industria de muebles de madera es como sigue:

3.4.1. Competencia Potencial

Las posibilidades de nuevos competidores son muy altas porque existen varias mueblerías en el mercado, debido a que no solo compite con las grandes marcas como El Bosque, Villegas, Colineal, sino que también con ebanistas que tienen sus propios talleres realizando sus trabajos según las especificaciones del cliente.

3.4.2. Proveedores

Los proveedores están en condiciones de imponer el precio y el tamaño de los pedidos, en vista que los precios de la madera tienen tendencia creciente en el mercado externo.

Sus principales proveedores son:

Tabla 3 Principales Proveedores

Proveedores	
Almacenes Boyacá	Pintuco
Deposito de Madera (San Carlos)	Pinturas Unidas
Ferretería Espinoza	Ferretería Zambrano
Impromafe	Vidriería Cevallos
Dister	Vidriería Segura
Impromate	Vidrios Sr. Olivera

Fuente: Empresa Mobiliaria

3.4.3. Compradores

El poder de negociación de los clientes no es elevado puesto que los mismos son empresas o personas individuales que no se encuentran concentrados, por otra parte no son consumidores de grandes cantidades de producto y buscan sobre todo calidad, diseño y funcionalidad. Asimismo, debido a que los muebles son un producto diferenciado, se ve dificultada la posibilidad de que los compradores lo sustituyan.

Los principales clientes son las familias de la ciudad de Guayaquil, de clase media alta, las cuales son los que se consideran como compradores potenciales para la mueblería.

3.4.4. Productos Sustitutos

Existe variedad de productos sustitutos de muebles sea de plástico, metal u otros materiales. Se analizó los productos sustitutos de los muebles de

madera, debido a que estos pueden ser sustituidos por muebles de metal, plástico, y viceversa. Un cambio de las condiciones comerciales en las empresas que venden muebles de metal o plástico podría afectar la demanda de los muebles de madera.

El grado de sustitución depende de las preferencias de los consumidores (Modernos y espaciales vs Tradicionales).

Conocer los productos sustitutos, el precio de ventas y las principales características de los mismos, será necesario para diseñar una estrategia que permita responder a posibles cambios en las condiciones del mercado

3.4.5. Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores se da por diferentes motivos, uno de ellos es el concerniente al poder de negociación con los proveedores para el aprovisionamiento de madera, y otro, el precio de venta de los productos, donde, para ganar mercado se vende parte de la producción a precios bajos, obteniendo menor rentabilidad y una guerra de precios.

3.5. Análisis FODA

El análisis FODA nos ayudó a relacionar los aspectos del negocio (oportunidades y amenazas) referente a los aspectos externos y (fortalezas y

debilidades) referente a los aspectos internos, con el objetivo de diseñar estrategias para establecer acciones y medidas correctivas.

3.5.1. Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase. Algunas de las preguntas que se realizo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Entre las principales Fortalezas que posee la mueblería tenemos las siguientes:

Tabla 4 Fortalezas de la Mueblería

FORTALEZAS	
F1	Experiencia en la producción de muebles contemporáneos y rústicos
F2	Mano de obra calificada
F3	Solidez financiera.
F4	Productos de calidad con amplia aceptación en el mercado
F5	Innovación con materiales nuevos en el mercado

Fuente: Empresa Mobiliaria

3.5.2. Debilidades

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas?

Entre las principales Debilidades que tiene o se han identificado en la mueblería están las siguientes:

Tabla 5 Debilidades de la Mueblería

DEBILIDADES	
D1	Precios elevados
D2	Productos de larga duración
D3	Infraestructura limitada

Fuente: Empresa Mobiliaria

3.5.3. Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Entre las principales Oportunidades que considera la mueblería tenemos las siguientes:

Tabla 6 Oportunidades de la Mueblería

Oportunidades	
O1	Incremento de diseños de muebles.
O2	Alianza con otras empresas
O3	Poder tecnológico: alta tecnología
O4	Poder económico
O5	Buena ubicación del negocio.

Fuente: Empresa Mobiliaria

3.5.4. Amenazas

Las Amenazas son las situaciones negativas, externas a la empresa las cuales pueden atentar contra la misma, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder afrontar dichas amenazas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Entre las principales Amenazas detectadas que podrían afectar las actividades de la mueblería están las siguientes:

Tabla 7 Amenazas de la Mueblería

AMENAZAS	
A1	Menores precios de la competencia
A2	Incremento de los precios en la Materia prima
A3	La crisis económica del país
A4	Leyes de Gobierno.
A5	Incremento de la competencia en el sector muebles
A6	La inflación.

Fuente: Empresa Mobiliaria

3.5.5. Matriz FODA

Establecidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la mueblería, se procede a determinar las cuatro tipos de estrategias:

3.5.5.1. Estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

Estas estrategias ayudan a utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades.

F1: Experiencia en la producción de muebles contemporáneos y rústicos

F2: Mano de obra calificada

O1: Incremento de diseños de muebles.

O2: Alianza con otras empresas

FO1: **Aprovechar el prestigio y experiencia de la mueblería para abarcar el crecimiento de la demanda.**

F3: Solidez financiera.

F4: Productos de calidad con amplia aceptación en el mercado

F5: Innovación con materiales nuevos en el mercado

O3: Poder tecnológico: alta tecnología

O4: Poder económico

F02: Con la solidez financiera podemos aprovechar el desarrollo tecnológico.

3.5.5.2. Estrategias FA (Fortalezas con Amenazas)

Estas estrategias ayudan a aprovechar las fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales

F1: Experiencia en la producción de muebles contemporáneos y rústicos

F2: Mano de obra calificada

F4: Productos de calidad con amplia aceptación en el mercado

F5: Innovación con materiales nuevos en el mercado

A1: Menores precios de la competencia

A5: Incremento de la competencia en el sector muebles

FA1: Mejorar la calidad y diseños de los muebles para que los clientes sigan confiando y prefiriendo a la mueblería antes que a la competencia.

F3: solidez Financiera.

A2: Incremento de los precios en la Materia prima

A3: La crisis económica del país.

A4: Leyes de Gobierno.

A6: La inflación.

FA2: Mantener la estructura financiera óptima que permita afrontar cambios en aspectos legales, tributarios, laborales e inflación.

3.5.5.3. Estrategias DO (Debilidades con Oportunidades)

Estas estrategias ayudan a utilizar las oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando.

D2: Falta de capacitación constante al personal.

O2: Alianza con otras empresas.

DO1: Capacitar al personal cada trimestre utilizando cursos y seminarios dictados por empresa aliadas que den este servicio.

D1: Precios elevados

D3: Productos de larga duración

O3: Poder tecnológico: alta tecnología

O4: Poder económico

DO2: Realizar un Plan de renovación de software y sistemas actualizados aprovechando el desarrollo tecnológico en nuestro país.

3.5.5.4. Estrategias DA (Debilidades con Amenazas)

Estas estrategias ayudan a minimizar sus debilidades y evitar las amenazas.

D1: Precios elevados

D2: Productos de larga duración

A1: Menores precios de la competencia

A5: Incremento de la competencia en el sector muebles.

DA1: Reducir el impacto de los competidores ofreciendo mejores productos a menores precios, lo cual se logra con un personal

permanente capacitado que realice su trabajo optimizando los recursos.

D3: Infraestructura limitada

A3: La crisis económica del país.

A4: Leyes de Gobierno.

A6: La inflación.

DA2: Contar con un plan estratégico para mejorar la cultura organizacional de la empresa.

Tabla 8 MATRIZ FODA

		Oportunidades	Amenazas
		<p>Empresa Mobiliaria Comercializadora de Muebles</p>	
Fortalezas	<p>F1 Experiencia en la producción de muebles contemporáneos y rústicos F2 Mano de obra calificada F3 Solidez financiera. F4 Productos de calidad con amplia aceptación en el mercado F5 Innovación con materiales nuevos en el mercado</p>	<p>(F1 ,F2) - (O1,O2) FO1: Aprovechar el prestigio y experiencia de la mueblería para abarcar el crecimiento de la demanda</p>	<p>(F1 ,F2,F4,F5) - (A1,A5) FA1: Mejorar la calidad y diseños de los muebles para que los clientes sigan confiando y prefiriendo a la mueblería antes que a la competencia.</p>
		<p>(F3 ,F4,F5) - (O3,O4) FO2: Con la solidez financiera se puede aprovechar el desarrollo tecnológico.</p>	<p>(F3) - (A2,A3,A4,A6) FA2: Mantener la estructura financiera óptima que permita afrontar cambios en aspectos legales, tributarios, laborales e inflación.</p>
Debilidades	<p>D1 Precios elevados D2 Productos de larga duración D3 Infraestructura limitada</p>	<p>(D2) - (O2) DO1: Capacitar al personal cada trimestre utilizando cursos y seminarios dictados por empresa aliadas que den este servicio.</p>	<p>(D1,D2) - (A1,A5) DA1: Reducir el impacto de los competidores ofreciendo mejores productos a menores precios, lo cual se logra con un personal permanente capacitado que realice su trabajo optimizando los recursos.</p>
		<p>(D1, D3) - (O3,O4) DO2: Realizar un Plan de renovación de software y sistemas actualizados aprovechando el desarrollo tecnológico en nuestro país.</p>	<p>(D3) - (A3,A4,A6) DA2: Contar con un plan estratégico adecuado, para mejorar la cultura organizacional de la empresa.</p>

Fuente: Empresa Mobiliaria

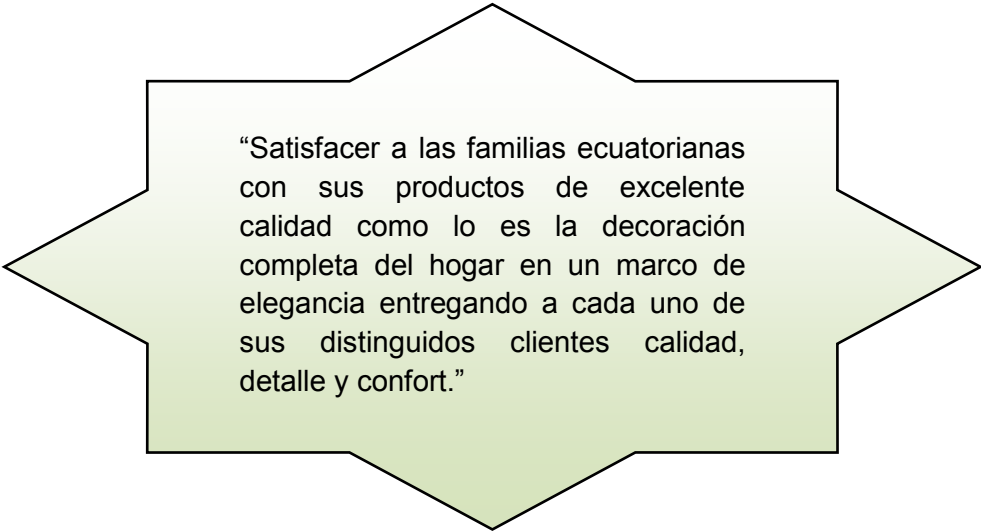
3.6. Direccionamiento Estrategico

Una vez levantada la información en la empresa, y elaborados los respectivos análisis se observó que la mueblería no disponía de algunos elementos que forman parte de la planificación estratégica, motivo por el cual se procedió a redefinir estos elementos, con ayuda de entrevistas realizadas a la gerencia de la mueblería con el fin de que ayude a cumplir las expectativas de la empresa.

3.6.1. Misión

Para definir la misión de la mueblería se realizó un análisis en el que dio a conocer aspectos importantes de la empresa, como su razón de ser, sus clientes, los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Según los análisis, la misión establecida por la organización era la correcta.

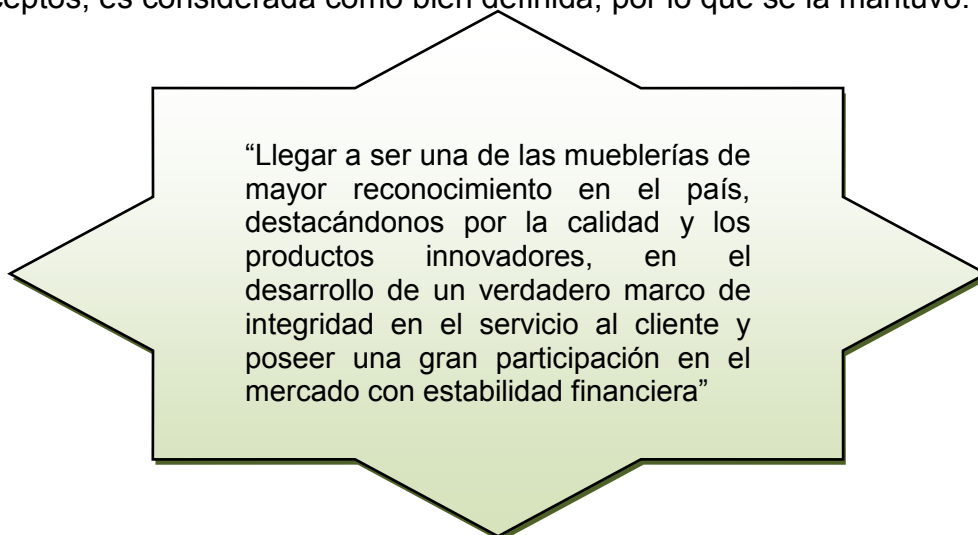


“Satisfacer a las familias ecuatorianas con sus productos de excelente calidad como lo es la decoración completa del hogar en un marco de elegancia entregando a cada uno de sus distinguidos clientes calidad, detalle y confort.”

3.6.2. Visión

En lo que se refiere a la visión de la empresa se puede decir que ésta da a conocer hacia donde la mueblería quiere llegar en el futuro ante los ojos de sus clientes, proveedores, empleados y propietarios.

Se reviso la visión que la mueblería había planteado y de acuerdo al los conceptos, es considerada como bien definida, por lo que se la mantuvo.



3.6.3. Políticas de Calidad de la Empresa

La mueblería no cuenta actualmente con políticas de calidad, sin embargo se procedió a elaborar tales direcciones de calidad acorde al giro del negocio, para que de esta manera la empresa ponga a su consideración utilizar esta herramienta que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional.

A continuación se definió las políticas de calidad:

- Suministrar muebles de oficina y de hogar de óptima calidad que satisfagan las necesidades del cliente al más alto grado.
- Obtener una posición de liderazgo en el mercado ecuatoriano y externo basados en la calidad y excelencia del servicio al cliente.
- Involucrar a todo el personal en la —mejora continuall de la calidad, enfatizando en la prevención más que en la detección de defectos.
- Trabajar por el desarrollo integral de los empleados
- Convertir a los proveedores en aliados estratégicos
- Proteger el medio ambiente.

3.6.4. Principios

La empresa al no contar con principios organizacionales, se definió algunos principios sobre los cuales se espera que las diferentes actividades empresariales operen.

Los principios definidos son:

- Lealtad a la familia, a la compañía y al país: Todos los empleados deben trabajar apegados a las políticas establecidas por la empresa, y no realizar actos que perjudiquen el cumplimiento de objetivos y así contribuir al desarrollo del país, personal y de la compañía.

- El respeto mutuo: Todos los miembros de la empresa deberán mantener y demostrar respeto hacia sus compañeros de trabajo y superiores.
- Cuidado del medio ambiente: Mediante el uso de políticas y procedimiento se pretende minorar la contaminación del medio ambiente, que se genera por el desarrollo normal de las actividades de la empresa.
- Lealtad a los clientes: trabajar y producir para cubrir las necesidades de nuestros clientes al más alto nivel, ofreciendo muebles de calidad.
- Ética y moral: Los empleados deben trabajar para el beneficio de la empresa y obtener metas colectivas, siempre observando las buenas costumbres de la ética y moral.

3.6.5. Objetivos Estratégicos de la Empresa

Los objetivos estratégicos son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de una organización. Por lo que se definió objetivos estratégicos para la mueblería con los que se espera dar seguimiento a ciertas estrategias.

Los objetivos estratégicos permitirán expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, en base a esto se definieron los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas mensuales, realizando programas de publicidad para captar más clientes.
- Reducir los costos de producción.
- Lograr un crecimiento sostenible en la rentabilidad.
- Recuperar la cartera de crédito en el tiempo establecido.
- Reducir los Gastos Operacionales.
- Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de calidad optima.
- Mantener fidelidad con los clientes mediante facilidades de pago.
- Conservar un registro de proveedores efectivos y confiables.
- Conocer con mayor exactitud la rotación del inventario en bodega.
- Agilizar las operaciones de Crédito, gestionando de forma correcta las solicitudes.
- Capacitar al personal para mejorar su rendimiento en las diferentes actividades.
- Dar a conocer al público la calidad y variedad de mobiliarios que ofrece la empresa.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Mejorar el ambiente y clima organizacional.

CAPITULO IV

4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

Después de haber rediseñado la planeación estratégica se traslado la información recopilada en el Direccionamiento Estrategico para el diseño del BSC. De acuerdo a los objetivos estratégicos se los relaciono y distribuyo entre las cuatro perspectivas estratégicas y posteriormente se crearon indicadores que ayudaran a medir su desempeño.

4.1. Perspectivas Estratégicas

Las perspectivas estratégicas ayudaran a balancear el desempeño de la mueblería. Las cuatros perspectivas son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

Se asigno cada uno de los objetivos estratégicos con la perspectiva que le corresponde.

4.1.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera de manera general se enfoca en la liquidez y rentabilidad de la empresa.

Para lo que se dispone de los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas mensuales, realizando programas de publicidad para captar más clientes.
- Reducir los costos de producción.
- Lograr un crecimiento sostenible en la rentabilidad.
- Recuperar la cartera de crédito en el tiempo establecido.
- Reducir los Gastos Operacionales.

4.1.2. Perspectiva de Clientes

Para esta perspectiva se determino cuales son los objetivos indispensables para alcanzar la satisfacción de los clientes.

Para lo que se dispone de los siguientes objetivos:

- Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de calidad optima.
- Mantener fidelidad con los clientes mediante facilidades de pago.

4.1.3. Perspectivas de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos ayuda a establecer una propuesta de valor para los procesos internos principales para así lograr los objetivos planteados.

Para lo que se dispone de los siguientes objetivos:

- Conservar un registro de proveedores efectivos y confiables.
- Conocer con mayor exactitud la rotación del inventario en bodega.
- Agilizar las operaciones de Crédito, gestionando de forma correcta las solicitudes.

4.1.4. Perspectiva De Aprendizaje Y Conocimiento

Esta perspectiva se enfoca en la parte intangible de la mueblería como son las habilidades, conocimientos, capacidades y competencia del personal así como su cultura, valores y capacidades de trabajo en equipo.

Para lo que se dispone de los siguientes objetivos:

- Capacitar al personal para mejorar su rendimiento en las diferentes actividades.
- Dar a conocer al público la calidad y variedad de mobiliarios que ofrece la empresa.
- Evaluar la competencia del personal.
- Mejorar el ambiente y clima organizacional.

Una vez distribuidos los objetivos con las respectivas perspectivas se realizó la Matriz de cobertura de objetivos estratégicos para identificar que los objetivos abarquen los puntos establecidos en el Direccionamiento Estratégico, como son la misión, visión, políticas y principios.

Tabla 9 Objetivos Estratégicos

	PERSPECTIVA	OBJETIVOS
1	FINANCIERA	Aumentar las ventas mensuales.
2		Reducir los Costos de producción
3		Lograr un crecimiento sostenible en la rentabilidad
4		Recuperar la cartera de crédito en el tiempo establecido
5		Reducir los Gastos Operacionales
6	CLIENTES	Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de calidad optima.
8		Mantener fidelidad con los clientes mediante facilidades de pago.
9	PROCESOS INTERNOS	Conservar un registro de proveedores efectivos y confiables
10		Conocer con mayor exactitud la rotación del inventario en bodega
11		Agilizar las operaciones de Crédito, gestionando de forma correcta las solicitudes
12	APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Capacitar al personal para mejorar su rendimiento en las diferentes actividades
13		Dar a conocer al público la calidad y variedad de mobiliarios que ofrece la empresa.
14		Evaluar el desempeño del personal.
15		Mejorar el ambiente y clima organizacional

Fuente: Empresa Mobiliaria

4.2. Estrategias Derivadas del FODA

Del análisis FODA, surgieron estrategias, las cuales servirán para lograr los objetivos estratégicos.

Las estrategias son:

Tabla 10 Estrategias FODA

ESTRATEGIAS	
FO1:	Aprovechar el prestigio y experiencia de la mueblería para abarcar el crecimiento de la demanda
FO2:	Con la solidez financiera se puede aprovechar el desarrollo tecnológico.
FA1:	Mejorar la calidad y diseños de los muebles para que los clientes sigan confiando y prefiriendo a la mueblería antes que a la competencia.
FA2:	Mantener la estructura financiera óptima que permita afrontar cambios en aspectos legales, tributarios, laborales e inflación.
DO1:	Capacitar al personal cada trimestre utilizando cursos y seminarios dictados por empresa aliadas que den este servicio.
DO2:	Realizar un Plan de renovación de software y sistemas actualizados aprovechando el desarrollo tecnológico en nuestro país.
DA1:	Reducir el impacto de los competidores ofreciendo mejores productos a menores precios, lo cual se logra con un personal permanente capacitado que realice su trabajo optimizando los recursos.
DA2:	Contar con un plan estratégico adecuado para mejorar la cultura organizacional de la empresa.

Fuente: Empresa Mobiliaria

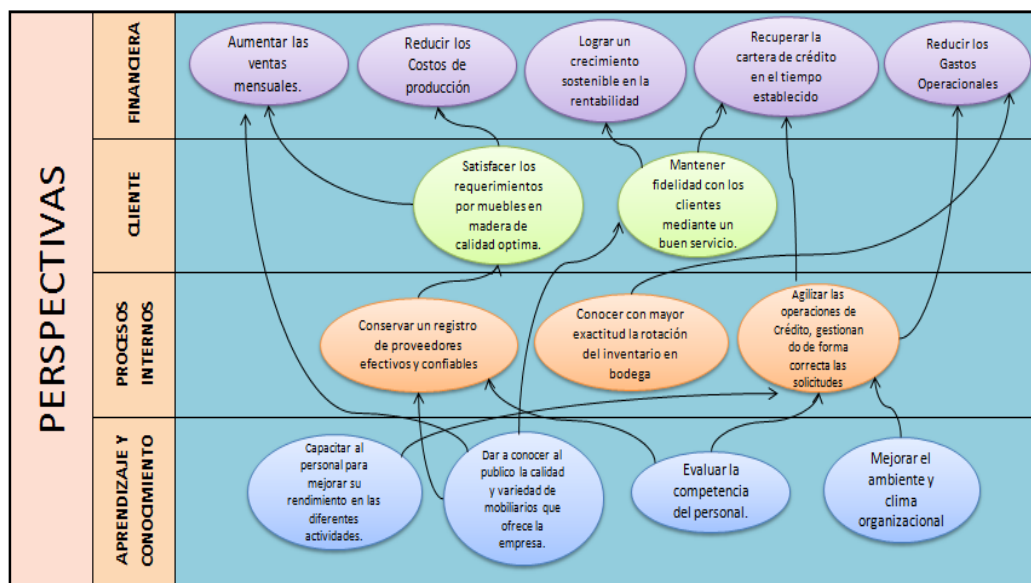
4.3. Mapa Estratégico

El mapa estratégico ayuda a definir las rutas – causa que sirve de apoyo a la empresa para que se enfoque en su estrategia.

En el mapa se enlazan los objetivos que se encuentran en el cuadro de las perspectivas estratégicas con el fin de que sirva de ayuda al cumplimiento de los mismos.

A continuación se muestra de manera grafica la manera en se encuentran enlazados los objetivos.

Tabla 11 Mapa Estratégico de la Mueblería



Fuente: Empresa Mobiliaria

4.4. Indicadores Estratégicos

Para diseñar el Sistema de Gestión basado en Balanced Scorecard es necesario medir los objetivos estratégicos mediante indicadores, los cuales fueron creados para evaluar el cumplimiento de los objetivos, los cuales se los puede observar en la Tabla Indicadores Estratégicos. A la vez se creara indicadores para cada estrategia del análisis FODA.

Para cada perspectiva con sus respectivos objetivos se creó indicadores con sus respectivas fichas, las cuales tendrán un semáforo que tiene tres colores rojo, amarillo y verde, el color rojo indicara una se encuentra en una situación desfavorable; el amarillo que se encuentra en una situación indiferente o neutral; y el verde que se encuentra en una situación favorable, para poder observar el modelo de la ficha (**VER ANEXO 3 – MODELO DE FICHA DEL INDICADOR**)

Tabla 12 Resumen de Objetivos y Indicadores Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
		NOMBRE	FORMULA
FINANCIERO	Aumentar las ventas mensuales, realizando programas de publicidad para captar más clientes.	Nivel de venta mensual	(venta mensual / venta mensual presupuestadas)
		Margen Operacional	(Utilidad Operativa mensual/ventas netas mensuales)
	Reducir los Costos de producción	Nivel de Costos	Costo promedio de producción
	Lograr un crecimiento sostenible en la rentabilidad	Margen Neto	Utilidad Neta / ventas
	Recuperar la cartera de crédito en el tiempo establecido	Nivel de recuperación de cartera de crédito	(Cuentas por cobrar vencida >= 60 días del mes actual - Cuentas por cobrar vencida >= 60 días del mes anterior) / cuentas por cobrar vencidas >= 60 días del mes anterior
	Reducir los Gastos Operacionales	Nivel de Gastos	Gastos Operacionales / Utilidad neta
CLIENTES	Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de calidad optima.	Transacciones satisfactorias	(# de transacciones - # de transacciones con reclamos)/# de transacciones * 100%
		Reclamos solucionados	# de transacciones con reclamos solucionados / # de transacciones con reclamos
	Mantener fidelidad con los clientes mediante facilidades de pago.	Índice de Satisfacción del Cliente	Promedio de Calificación Encuesta a clientes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
		NOMBRE	FORMULA
PROCESOS INTERNOS	Conservar un registro de proveedores efectivos y confiables	Nivel de Cumplimiento de proveedores	Pedidos recibidos dentro del tiempo *100/ Total de pedidos recibidos
		Entregas correctas recibidas	Pedidos rechazados *100/ total de órdenes de compra recibidas
	Conocer con mayor exactitud la rotación del inventario en bodega	Índice de rotación de productos	Inventario Final mensual / Ventas mensuales
	Agilizar las operaciones de Crédito, gestionando de forma correcta las solicitudes	Solicitudes de crédito rechazadas	# Solicitudes rechazadas en el mes / # Solicitudes en el mes
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Capacitar al personal para mejorar su rendimiento en las diferentes actividades	Cumplimiento de Capacitaciones	Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones Planificadas
	Dar a conocer al público la calidad y variedad de mobiliarios que ofrece la empresa.	Programas de publicidad	# de contratos de publicidad trimestral
		Índice de nivel de publicidad	Gasto de Publicidad Trimestral / Venta trimestral
	Evaluar la competencia del personal.	Nivel de Evaluaciones de Desempeño	(# De Empleados con calificación mayor a 4/5) / # de Empleados
	Mejorar el ambiente y clima organizacional	Índice de satisfacción de los empleados	Promedio de Calificación Encuesta a empleados
		Programa de Sugerencias	# de Sugerencias de Empleados
		Nivel de sugerencias	# de Sugerencias Ejecutadas / # de Sugerencias de Empleados

Fuente: Empresa Mobiliaria

4.4.1. Indicadores Financieros

Los indicadores establecidos para la perspectiva financiera son los siguientes:




Tabla 13 Indicadores Financieros

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES			
	NOMBRE	FORMULA	BASE	META
Aumentar las ventas mensuales, realizando programas de publicidad para captar más clientes.	Nivel de venta	venta mensual / venta mensual presupuestadas	0,95	1
	Margen Operacional	(Utilidad Operativa mensual/ventas netas mensuales)	17%	20%
Reducir los Costos de producción	Nivel de Costos	Costo promedio de producción	\$135.798	\$110.000
Lograr un crecimiento sostenible en la rentabilidad	Margen Neto	Utilidad Neta / ventas	11%	15%
Recuperar la cartera de crédito en el tiempo establecido	Nivel de recuperación de cartera de crédito	(Cuentas por cobrar vencida >= 60 días del mes actual - Cuentas por cobrar vencida >= 60 días del mes anterior) / cuentas por cobrar vencidas >= 60 días del mes anterior	25%	-5%
Reducir los Gastos Operacionales	Nivel de Gastos Operacionales	Gastos Operacionales / Utilidad neta	45%	40%

Fuente: Empresa Mobiliaria

A continuación se detalla cada indicador con su respectiva ficha.

Tabla 14 Ficha del Indicador: Nivel de Ventas

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de venta			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Aumentar las ventas mensuales.			
FÓRMULA DE CALCULO:		venta mensual / venta mensual presupuestadas			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Ventas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	0,95	UNIDAD	puntos	META	1
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 0,90		0,90 - 0,95		> 0,95	

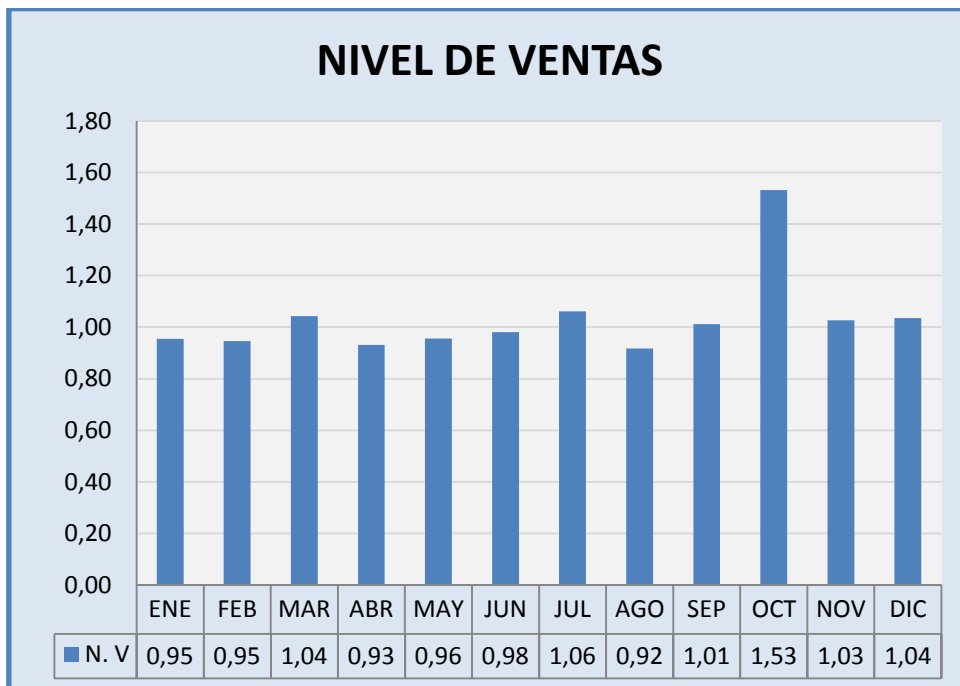
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Nivel de venta se utilizaron los reportes de ventas mensuales de la mueblería, asimismo las ventas presupuestadas (**VER ANEXO - 4 REPORTE DE PRESUPUESTO DE VENTAS 2011, Y ANEXO - 5 REPORTE DE VENTAS 2011**) para analizar el nivel de las ventas en comparación a lo que está presupuestado.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procede a tabular para que sean representados gráficamente, (**VER ANEXO - 21**

NIVEL DE VENTAS) y observar en el Gráfico Nivel de Venta, como el indicador planteado se ha ido comportando.




Gráfico 1 Nivel de Ventas



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el gráfico de Nivel de Ventas se puede observar que la empresa normalmente cumple el presupuesto de ventas que es establecido según la administración de la entidad. Además acorde a la ilustración, en el mes de octubre el nivel de ventas superó en un 53% el nivel que fue presupuestado como ventas del mes, se puede concluir que es este mes el más representativo en las operaciones de la empresa.

Tabla 15 Ficha del Indicador: Margen Operacional

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Margen Operacional			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Aumentar las ventas mensuales.			
FÓRMULA DE CALCULO:		(Utilidad Operativa mensual/ventas netas mensuales)			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Ventas y Estados de Resultado			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	17%	UNIDAD	%	META	20%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 14%		14% - 17%		> 17%	

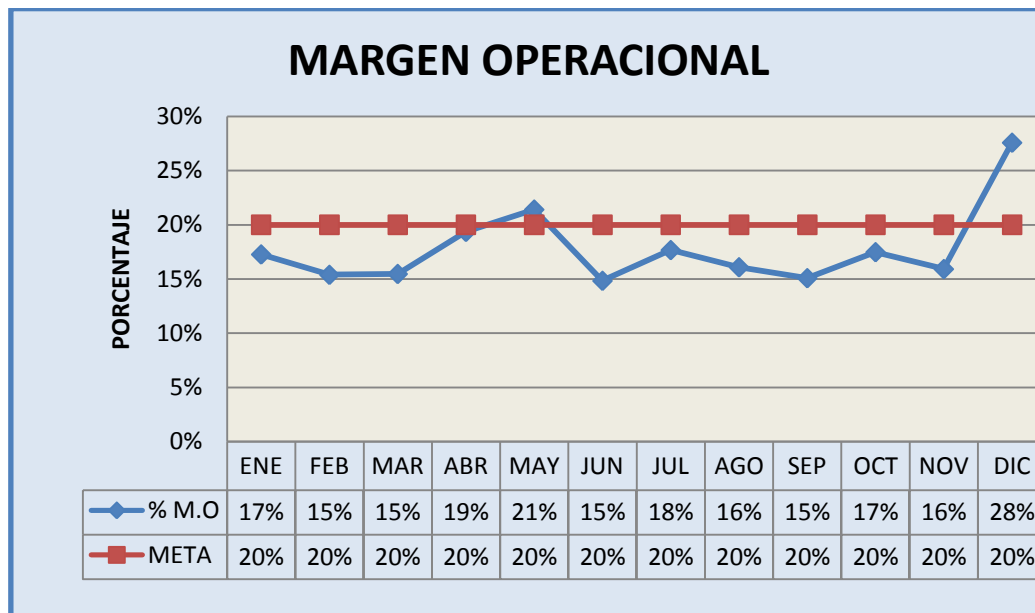
Fuente: Empresa Mobiliaria

La ficha anterior corresponde al indicador Margen Operacional, el mismo que servirá para incrementar la rentabilidad de la entidad, este representará el porcentaje resultante de la utilidad operativa mensual sobre las ventas mensuales, **(VER ANEXO 6 – REPORTE DE ESTADO RESULTADO MENSUAL 2011)**

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, **(VER ANEXO 22 -**

MARGEN OPERACIONAL) y observar en el Gráfico Margen Operacional, como el indicador planteado se ha ido comportando.




Grafico 2 Margen Operacional



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Margen Operacional se puede observar que en dos meses la empresa cumple la meta establecida del 20% que es en mayo y diciembre siendo este último el mes de mayor margen operacional en todo el año 2011 con un 28% superando así la meta propuesta. En los demás meses se mantiene inferior como es en los meses de Febrero, Marzo, Junio y Septiembre donde alcanzan un margen operacional del 15% con diferencia del 5% respecto a la meta.

Tabla 16 Ficha del Indicador: Nivel de Costos

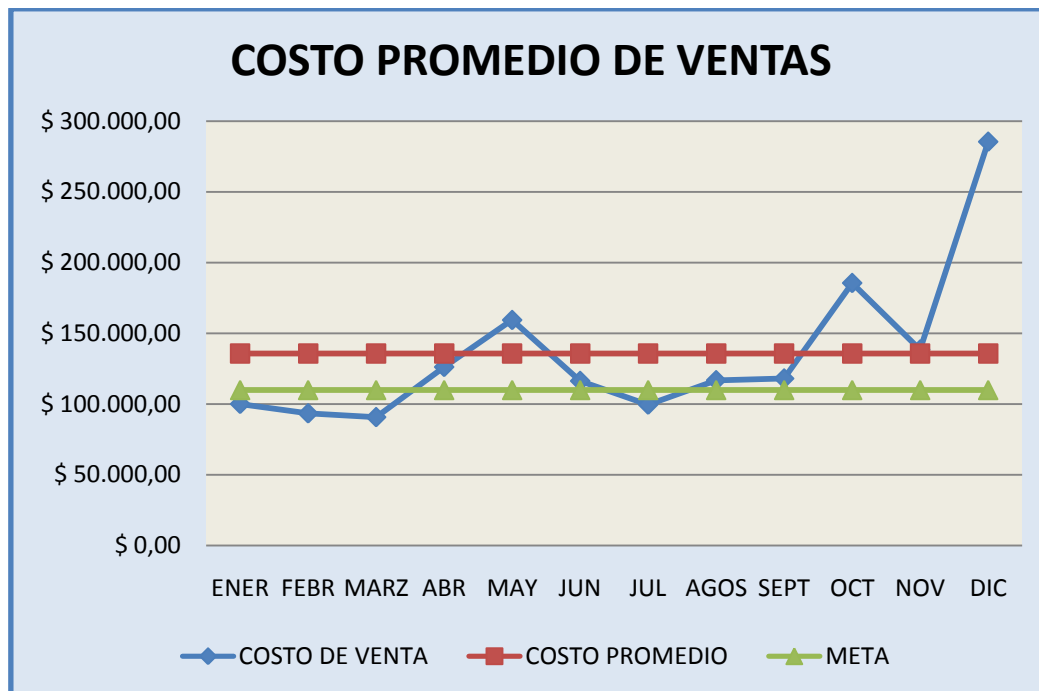
FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de Costos			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Reducir los Costos de Ventas			
FÓRMULA DE CALCULO:		Costo promedio de ventas			
RESPONSABLE:		Gerente de Producción			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Costos mensuales			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	\$135.798	UNIDAD	\$	META	\$110.000
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
> \$135.000		\$115.000 - \$135.000		< \$115.000	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Costo promedio de Ventas, el cual tiene como objetivo reducir dichos costos, se analizó mes a mes la variación del costo de venta que ha tenido en comparación al costo promedio.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, **(VER ANEXO 23 - COSTO PROMEDIO DE VENTAS)** y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.




Gráfico 3 Nivel de Costos



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Nivel de Costos, se puede analizar que en los meses de mayo, octubre y diciembre los costos de venta superaron el costo promedio y la meta óptima establecida. El primer trimestre del año 2011 registra costos de venta menor al costo promedio establecido como meta; se observa además que en los siguientes meses el costo de venta no se reajusta al costo promedio propuesto como meta.

Tabla 17 Ficha del Indicador: Margen Neto

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Margen Neto			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Lograr un crecimiento sostenible en la rentabilidad			
FÓRMULA DE CALCULO:		Utilidad Neta / ventas			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Estados de Resultados mensuales			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	11%	UNIDAD	%	META	15%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 10%		10% -13%		> 13%	

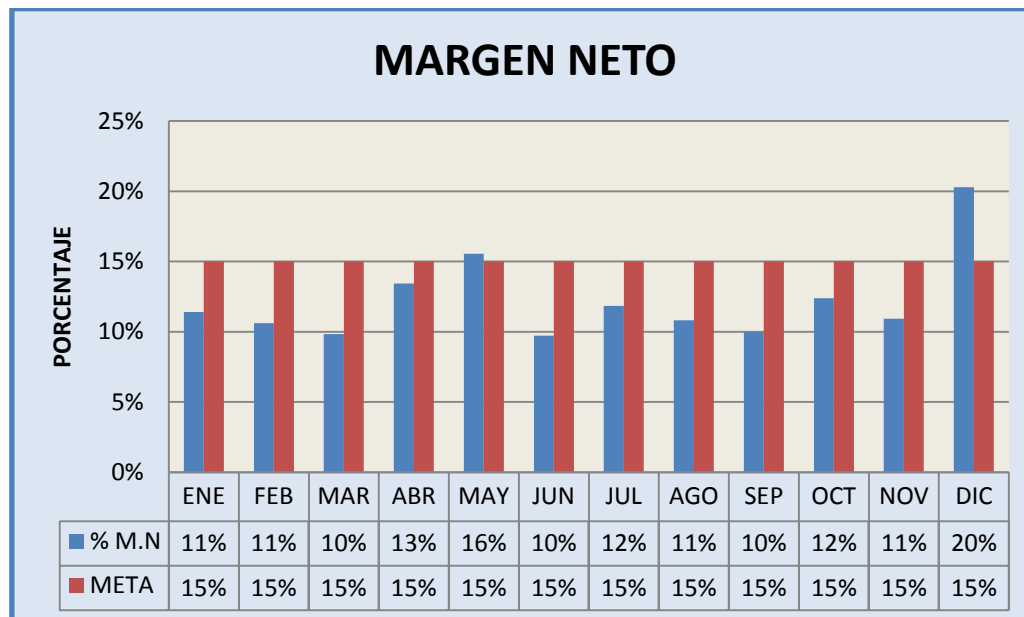
Fuente: Empresa Mobiliaria

El indicador Margen neto tiene como objetivo que crezca la rentabilidad en la mueblería, está expresado en porcentaje el cual está dado por la utilidad neta sobre las ventas mensuales, Para la elaboración de la ficha de éste indicador se logró obtener información a partir del Reporte de Estado de Resultado Mensual, a fin de que sirva de ayuda para analizar el comportamiento de tal porcentaje y alcanzando un incremento.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, **(VER ANEXO 24 -**

MARGEN NETO) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.




Gráfico 4 Margen Neto



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Margen Neto se puede observar que el porcentaje varía de acuerdo a cada mes, y que en los meses de mayo y diciembre alcanzan la meta establecida siendo este último mes el mayor margen neto del año 2011 con un 20%. Se observa además que los últimos meses de los tres primeros trimestres del año el margen neto decae a un 10% con diferencia de 5 puntos porcentuales a la meta establecida.

Tabla 18 Ficha del Indicador: Nivel de recuperación de cartera de crédito

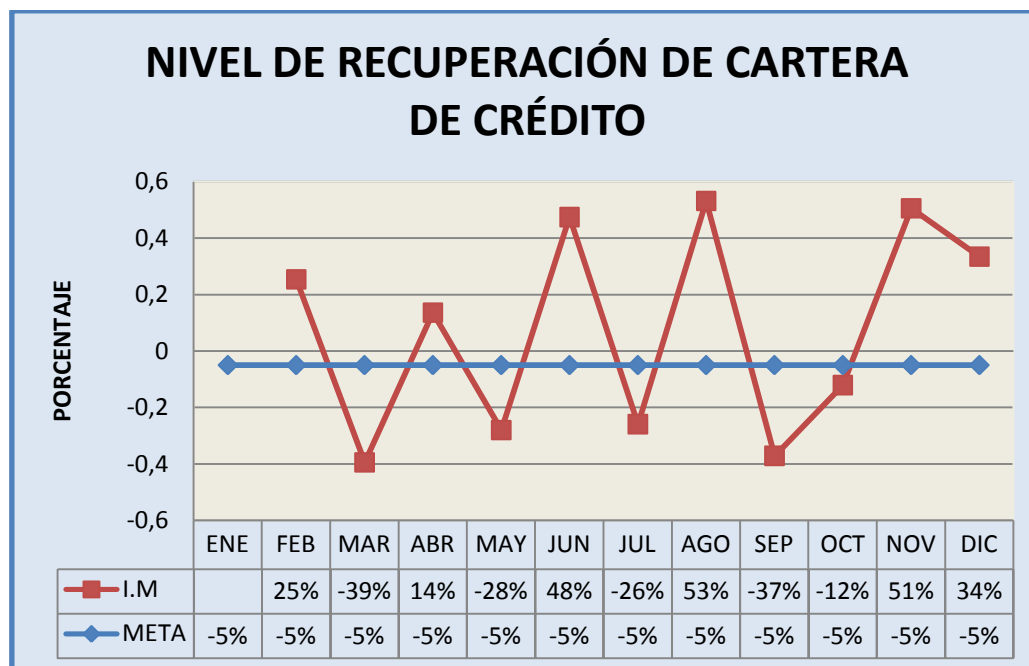
FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de recuperación de cartera de crédito			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Recuperar la cartera de crédito			
FÓRMULA DE CALCULO:		(Cuentas por cobrar vencida >= 60 días del mes actual - Cuentas por cobrar vencida >= 60 días del mes anterior) / cuentas por cobrar vencidas >= 60 días del mes anterior			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Cuentas por cobrar vencidas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	25%	UNIDAD	%	META	-5%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 		
> 10%	0% - 10%		< 0%		

Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Nivel de recuperación de cartera de crédito se analizó las cuentas por cobrar vencidas mayor o igual a sesenta días de cada mes del año 2011, se observó el porcentaje que representa el incremento o disminución que ha tenido mes actual en comparación al mes anterior, **(VER ANEXO 7 - REPORTE DE CRÉDITO VENCIDO 2011)**.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, **(VER ANEXO 25 – NIVEL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO)** y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.




Grafico 5 Índice de Morosidad



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Grafico Nivel de recuperación de cartera de crédito se puede observar que el porcentaje de recuperación mayor a sesenta días varia, en los meses de febrero, abril, junio, agosto, noviembre y diciembre son en los cuales el porcentaje de recuperación se eleva en comparación al mes anterior, en los demás meses el nivel el nivel disminuye, es decir se recupera parte de la cartera que se tiene por cobrar.

Tabla 19 Ficha del Indicador: Nivel de Gastos Operacionales

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de Gastos Operacionales			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Reducir los Gastos Operacionales			
FÓRMULA DE CALCULO:		Gastos Operacionales / Utilidad Operativa			
RESPONSABLE:		Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Estados de Resultados mensuales			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	32%	UNIDAD	%	META	40%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 		
> 35%	35% - 45%		< 45%		

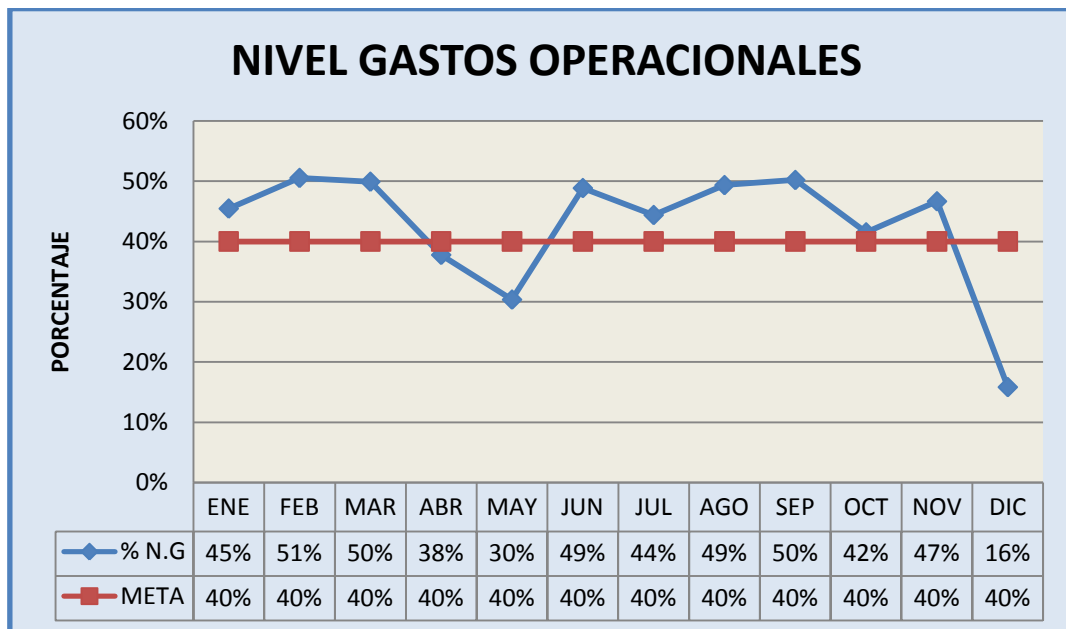
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Nivel de gastos operacionales se analizó todos los gastos operacionales de la mueblería en decir administrativos y de ventas en relación a la utilidad bruta, y se procedió a evaluar el porcentaje mes a mes con el objetivo de minimizarlo, esta información se la logró obtener del Reporte de Estado de Resultado Mensual.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, **(VER ANEXO 26 -**

NIVEL DE GASTOS OPERACIONALES) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.

Gráfico 6 Nivel de Gastos Operacionales



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Nivel de Gastos Operacionales, se puede observar que el porcentaje de tales gastos varía de acuerdo al mes y que en el mes de mayo el nivel de gastos desciende a un 30% y diciembre en un 16% siendo este mes el que registra gastos operacionales más bajos del año. A diferencia de los meses mencionados anteriormente el resto del 2011 registra gastos operacionales superiores a la meta establecida del 40%.

4.4.2. Indicadores Del Cliente

Los indicadores establecidos para la perspectiva del cliente son los siguientes:




Tabla 20 Indicadores del Cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES			
	NOMBRE	FORMULA	BASE	META
Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de calidad optima.	Transacciones satisfactorias	$(\# \text{ de transacciones} - \# \text{ de transacciones con reclamos}) / \# \text{ de transacciones} * 100\%$	90%	100%
	Reclamos solucionados	$\# \text{ de transacciones con reclamos solucionados} / \# \text{ de transacciones con reclamos}$	95%	100%
Mantener fidelidad con los clientes mediante facilidades de pago.	Índice de Satisfacción del Cliente	Promedio de Calificación de Encuesta a Clientes	3,3	4,5

Fuente: Empresa Mobiliaria

A continuación se detalla cada indicador con su respectiva ficha.

Tabla 21 Ficha del Indicador: Transacciones Satisfactorias

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Transacciones satisfactorias			
OBJETIVO:		Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de calidad optima.			
FÓRMULA DE CALCULO:		$(\# \text{ de transacciones} - \# \text{ de transacciones con reclamos}) / \# \text{ de transacciones} * 100\%$			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Ventas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		mensual			
NIVEL BASE	90%	UNIDAD	%	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 95%		95% -97%		> 97%	

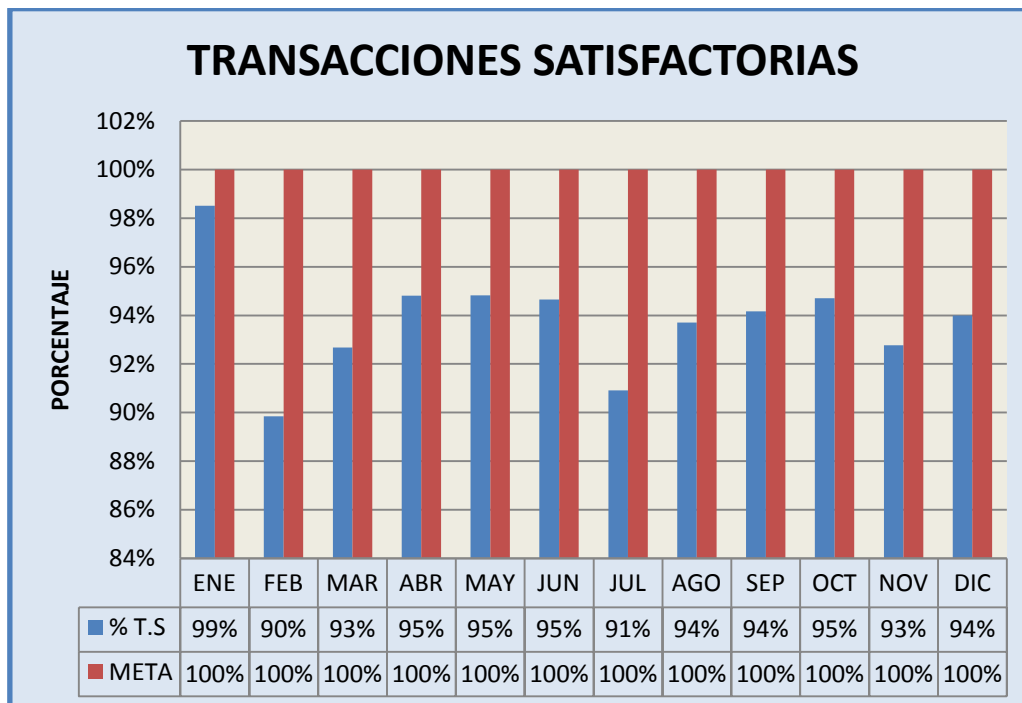
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Transaccionales satisfactorias se analizó el número de las transacciones de venta que se realizaron cada mes, asimismo los reclamos que se generaron durante el año, los mismos que se encuentran en los reportes de transacciones (**VER ANEXO 8 - REPORTE DE TRANSACCIONES 2011**), y evaluar el porcentaje mes a mes con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, (**VER ANEXO 27 -**

TRANSACCIONES SATISFACTORIAS) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.



Grafico 7 Transacciones Satisfactorias



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Grafico Transacciones Satisfactorias se puede observar que el porcentaje de transacciones satisfactorias es mayor al 90% en todos los meses. Sin embargo los meses de febrero y julio presenta un nivel bajo de satisfacción del cliente en lo que respecta a los demás meses. Siendo además el mes de enero, el mes con el 99% de satisfacción de clientes.

Tabla 22 Ficha del Indicador: Reclamos Solucionados

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Reclamos Solucionados			
OBJETIVO:		Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de calidad optima.			
FÓRMULA DE CALCULO:		(# de transacciones con reclamos solucionados) / # de transacciones con reclamos			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Ventas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		mensual			
NIVEL BASE	90%	UNIDAD	%	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 90%		90% - 95%		> 95%	

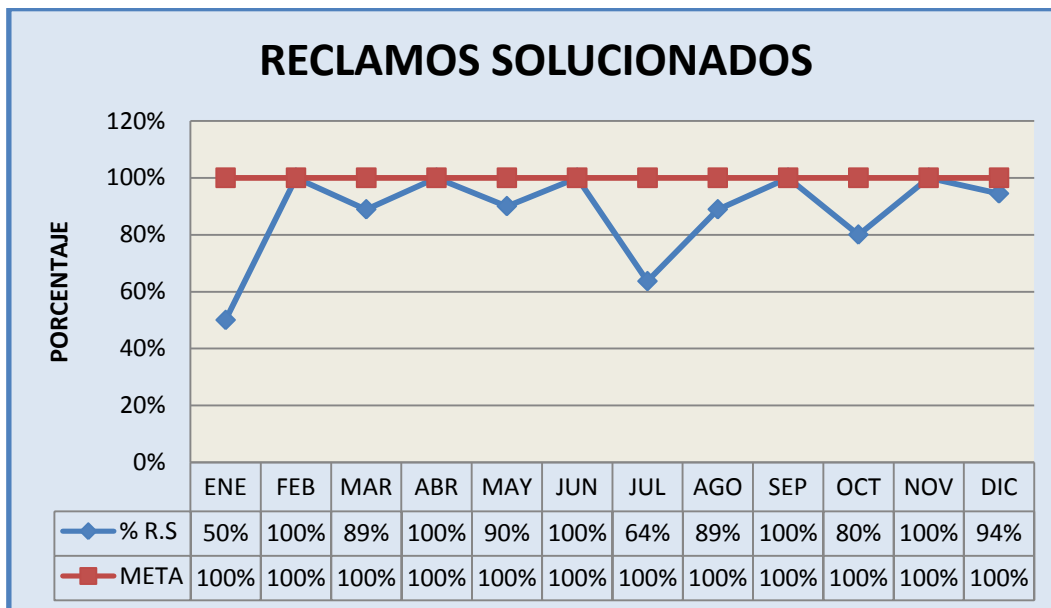
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Reclamos solucionados se analizo el número de transacciones con reclamos y las transacciones con reclamos solucionados de cada mes, que se generaron durante el año, **(VER ANEXO 8 - REPORTE DE TRANSACCIONES 2011)**, y evaluar el porcentaje mes a mes con el objetivo de solucionar los reclamos y lograr la satisfacción del cliente.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, **(VER ANEXO 28 -**

RECLAMOS SOLUCIONADOS) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.

Grafico 8 Reclamos Solucionados



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Grafico Reclamos solucionados se puede observar que el porcentaje más bajos son en los meses, enero con un 50% y julio con un 64%, estos son los meses en que no se logro solucionar los reclamos de gran parte de los clientes de tales meses, en los meses de febrero, abril, junio, septiembre y noviembre se logro solucionar los reclamos en un 100%, esto se dio porque la empresa dio seguimiento a los reclamos y presento respuestas favorables para los clientes.

Tabla 23 Ficha del Indicador: Índice de Satisfacción del Cliente

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Índice de Satisfacción del Cliente			
OBJETIVO:		Mantener fidelidad con los clientes.			
FÓRMULA DE CALCULO:		Promedio de Calificación de Encuesta a Clientes			
RESPONSABLE:		Asistente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Encuestas a clientes			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		mensual			
NIVEL BASE	3,3	UNIDAD	Escala del 1 al 5	META	4,5
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 3		3 - 4		> 4	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador de índice de satisfacción del cliente, se tomaron los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, la encuesta fue basada en cinco criterios que son de forma general para la satisfacción del cliente, los criterios son: Precios Razonables, Calidad de mueble, Variedad de muebles, Facilidad de pago, Promociones y Ofertas, Atención al Cliente, Solución de quejas y Localización de matriz y sucursales. A estos criterios

ya mencionados se les otorgó una ponderación, cuya suma de los ocho criterios sea el cien por ciento.

Las ponderaciones de los criterios se obtendrán de una “evaluación de atributos a los clientes” tomando en consideración una escala del 1 al 8, donde 8 es el criterio más importante y 1 es el menos importante.

Tabla 24 Calificación para importancia de Criterio

CALIFICACIÓN SEGÚN IMPORTANCIA DE CRITERIO		
A	Precios Razonables	
B	Calidad de mueble	
C	Variedad de muebles	
D	Facilidad de pago	
E	Promociones y Ofertas	
F	Atención al Cliente	
G	Solución de quejas	
H	Localización de matriz y sucursales	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Las ponderaciones obtenidas de los atributos se tomaron como base para las encuesta a los clientes de la mueblería del mes de noviembre (**VER ANEXO 17 – CALCULO DE PONDERACIÓN**).

El siguiente procedimiento a realizar es elaborar dos tablas de evaluación, en la primera tabla se colocarán las repuestas que dieron los clientes a todas las criterios en cuestión, cada uno de los cinco criterios, se calificarán en una escala del 1 al 5, siendo la uno si está Totalmente Insatisfecho y

cinco si está Totalmente Satisfecho (**VER ANEXO 16 - EVALUACIÓN DE ENCUESTA CLIENTES**), y en la segunda tabla se procederán a colocar las calificaciones para las ponderaciones de los atributos ya establecidos.

A continuación se muestra en la Tabla Ponderaciones, el resultado de las ponderaciones para todos los criterios de la encuesta.

Tabla 25 Ponderación de Criterios para Encuesta a Clientes

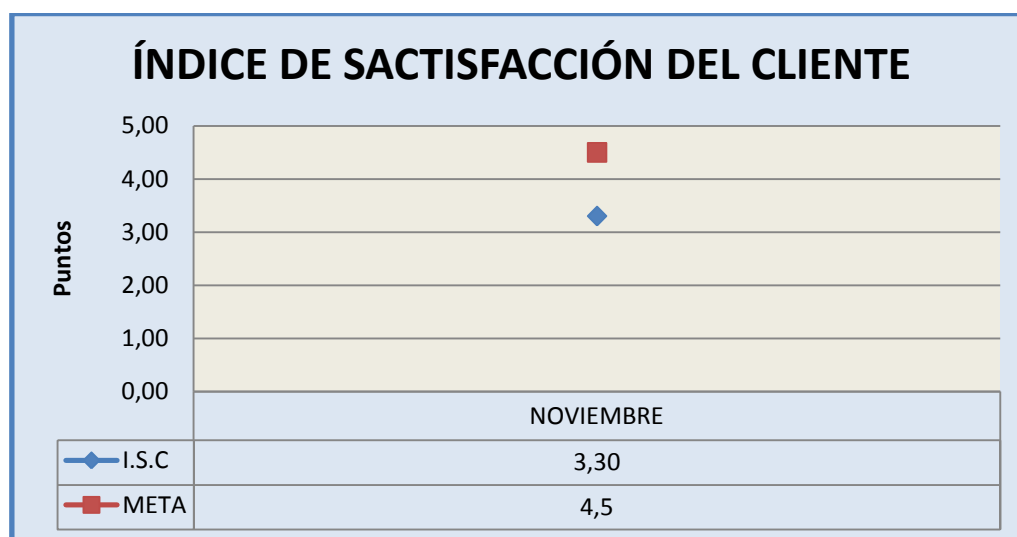
PONDERACIÓN SEGÚN IMPORTANCIA DE CRITERIO		
A	Precios Razonables	21%
B	Calidad de mueble	20%
C	Variedad de muebles	17%
D	Facilidad de pago	13%
E	Promociones y Ofertas	11%
F	Atención al Cliente	8%
G	Solución de quejas	6%
H	Localización de matriz y sucursales	4%
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta a Clientes

El siguiente paso es multiplicar la ponderación que se tiene de cada criterio por la respuesta del cliente, posteriormente se obtiene un promedio de todas las multiplicaciones por criterio, luego se suman todos los promedios de los criterios, ese resultado estará entre 1 y 5, donde 5 es Totalmente satisfecho y 1 es Totalmente insatisfecho, (**VER ANEXO 18 – PONDERACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTES**).

Para el caso de obtener nuestra línea base del indicador se obtuvo como resultado el número “3,30 puntos”, con la cual se puede decir que el cliente se encuentra en satisfacción media.

Grafico 9 Índice de Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuesta a Clientes

Para observar la encuesta de satisfacción del cliente (**VER ANEXO 36 ENCUESTA A CLIENTES**).

4.4.3. Indicadores De Procesos Internos

Los indicadores establecidos para la perspectiva de procesos internos son los siguientes:




Tabla 26 Indicadores de Procesos Internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES			
	NOMBRE	FORMULA	BASE	META
Conservar un registro de proveedores efectivos y confiables	Nivel de Cumplimiento de proveedores	Pedidos entregados dentro del tiempo *100/ Total de ordenes recibidos	58%	75%
	Entregas correctas recibidas	(# órdenes de compra recibidas - Pedidos rechazados) / total de órdenes de compra recibidas	88%	100%
Conocer con mayor exactitud la rotación del inventario en bodega	Índice de duración de productos	Inventario Final mensual / Ventas mensuales	1,73	1,5
Agilizar las operaciones de Crédito, gestionando de forma correcta las solicitudes	Solicitudes de crédito rechazadas	# solicitudes rechazadas en el mes / # solicitudes en el mes	17%	5%

Fuente: Empresa Mobiliaria

A continuación se detalla cada indicador con su respectiva ficha.

Tabla 27 Ficha del Indicador: Nivel de Cumplimiento de proveedores

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de Cumplimiento de proveedores			
OBJETIVO:		Conservar un registro de proveedores efectivos y confiables			
FÓRMULA DE CALCULO:		Pedidos recibidos dentro del tiempo *100/ Total de pedidos recibidos			
RESPONSABLE:		Asistente de Compras			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Compras			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		mensual			
NIVEL BASE	58%	UNIDAD	%	META	75%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 60%		70% - 60%		> 70%	

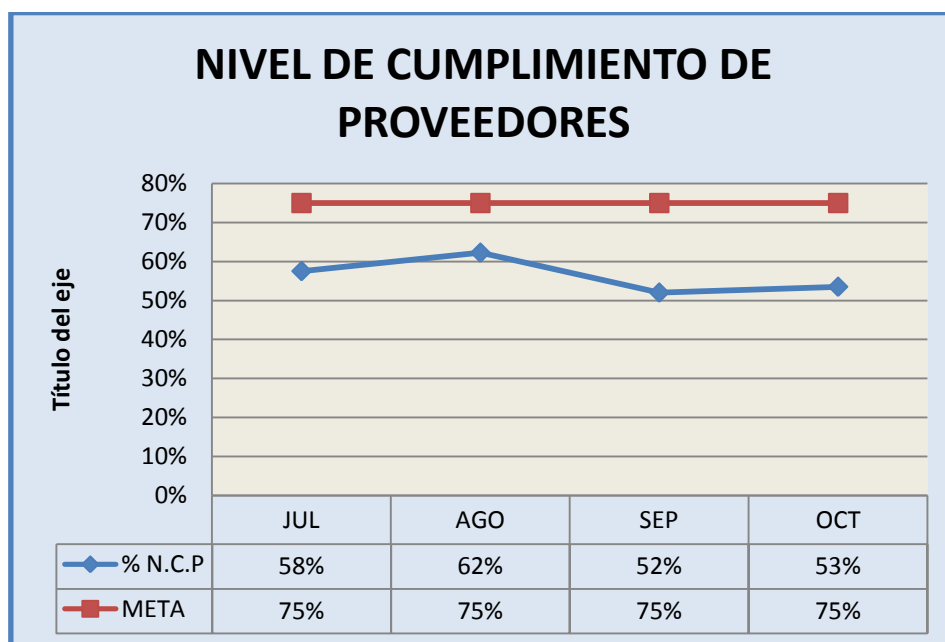
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Nivel de cumplimiento de proveedores se analizó el número de órdenes recibidas de los proveedores dentro del tiempo establecido y los fuera del tiempo de cada mes, con el objetivo de que la mayoría de los pedidos lleguen a tiempo, mediante un registro de proveedores confiables, **(VER ANEXO 10 - REPORTE DE PROVEEDORES)**.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, **(VER ANEXO 29 -**

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.

Gráfico 10 Nivel de cumplimiento de proveedores



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Nivel de cumplimiento de proveedores se puede observar que el porcentaje de Nivel de cumplimiento de proveedores es bajo en los meses estudiados, está entre 50% y 62%, debido a que no existe un control efectivo sobre sus proveedores.

Tabla 28 Ficha del Indicador: Entregas correctas recibidas

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Entregas correctas recibidas			
OBJETIVO:		Conservar un registro de proveedores efectivos y confiables			
FÓRMULA DE CALCULO:		(# ordenes de compra recibidas - Pedidos rechazados) / total de ordenes de compra recibidas			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de entrega de pedidos			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		mensual			
NIVEL BASE	88%	UNIDAD	%	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
< 90%		90% - 95%		> 95%	

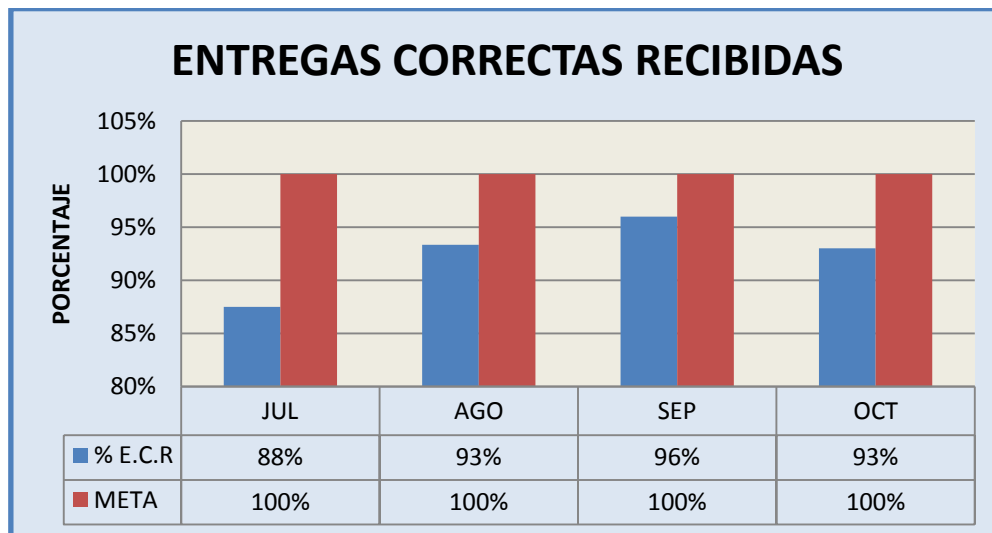
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador porcentaje de Entregas correctas recibidas se analizo el número de órdenes de compra de cada mes y de esas órdenes cuantas se rechazaron, esta información se la puede observar en el Reporte proveedores, con el objetivo de que la mayoría de los órdenes no sean rechazados, mediante un registro de proveedores confiables.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, **(VER ANEXO 30 -**

ENTREGAS CORRECTAS RECIBIDAS) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.

Gráfico 11 Entregas correctas recibidas



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Entregas Correctas Recibidas, se puede observar que el porcentaje que representa no es bajo en los meses estudiados, está entre 88% y 96%, sin embargo de los cuatro meses estudiados, es en el mes de julio, donde se presenta un porcentaje menor de entregas correctas recibidas, es decir en este mes se dificulta la entrega del producto a tiempo.

Tabla 29 Ficha del Indicador: Índice de rotación de productos

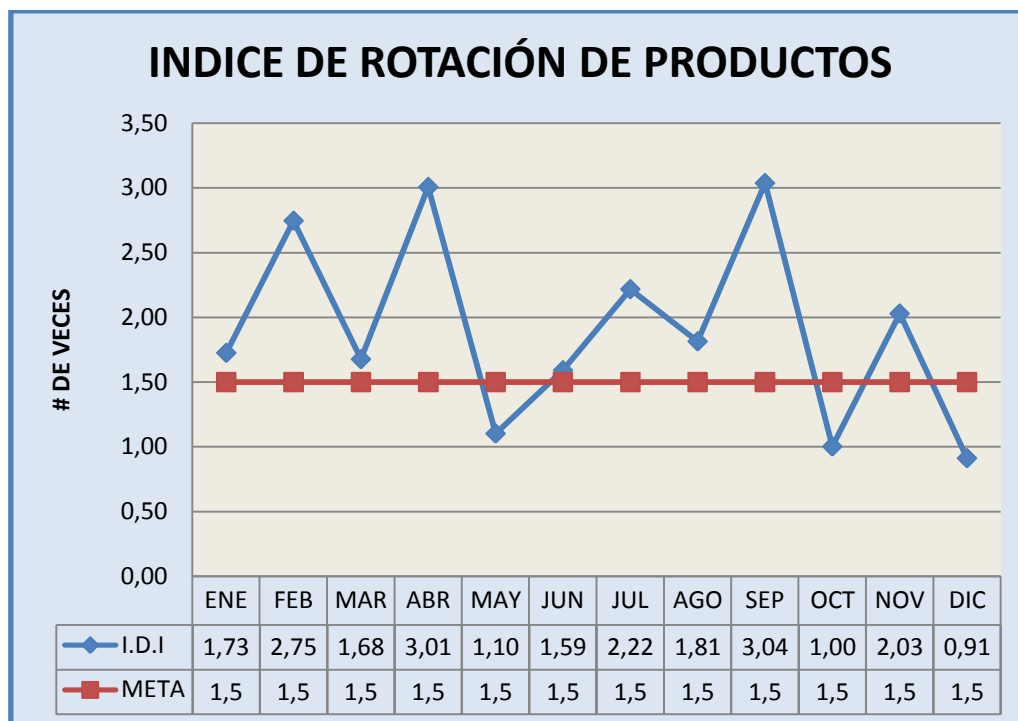
FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Índice de rotación de productos			
OBJETIVO:		Conocer con mayor exactitud la rotación del inventario en bodega			
FÓRMULA DE CALCULO:		Inventario Final mensual / Ventas mensuales			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas y Producción			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Ventas y de Inventario			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		mensual			
NIVEL BASE	1,73	UNIDAD	meses	META	1,5
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
> 2,5		2 - 2,5		< 2	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador porcentaje de Índice de rotación de productos, se analizó el inventario final de cada mes, dividiéndolo para las ventas mensuales, **(VER ANEXO 9 - REPORTE DE INVENTARIO 2011)**.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, **(VER ANEXO 31 - ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PRODUCTOS)** y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.

Grafico 12 Índice de rotación de productos



Fuente: Empresa Mobiliaria

En el Grafico Índice de rotación de productos, se puede observar que el resultado varía de acuerdo al mes, ahí meses en que tiene exceso de inventario y hay meses que le falta inventario, por ejemplo en febrero, abril y septiembre tiene exceso de inventario dado que su rotación es en promedio cada 3 meses, mientras que en mayo, agosto y diciembre se presenta deficiencia en la existencia de inventario final.

Tabla 30 Ficha del Indicador: Solicitudes de crédito rechazadas

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Solicitudes de crédito rechazadas			
OBJETIVO:		Agilizar las operaciones de Crédito, gestionando de forma correcta las solicitudes			
FÓRMULA DE CALCULO:		# solicitudes rechazadas en el mes / # solicitudes en el mes			
RESPONSABLE:		Asistente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de solicitudes de crédito			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		mensual			
NIVEL BASE	17%	UNIDAD		META	5%
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
> 15%		8% 15%		< 8%	

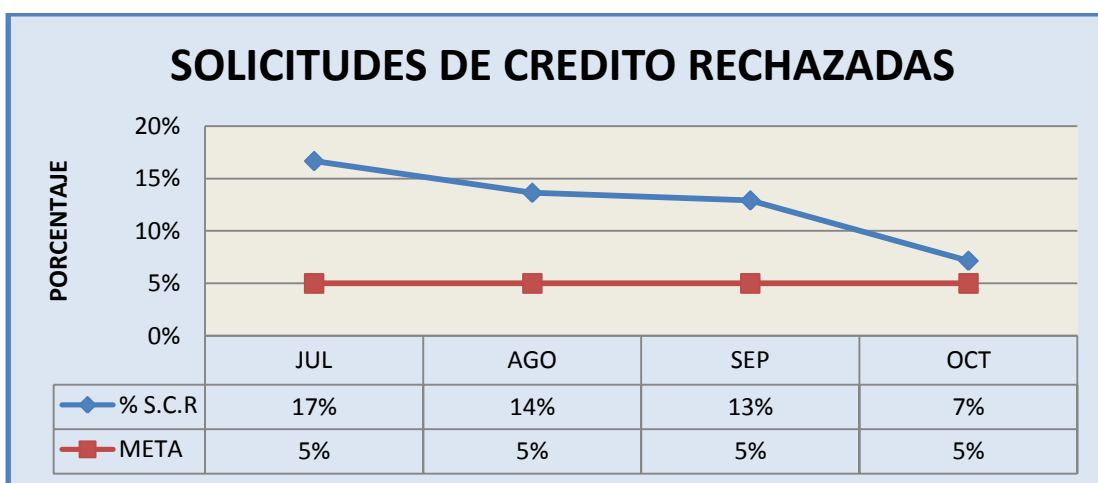
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador porcentaje de solicitudes de crédito rechazados, se analizó el número de solicitudes de créditos que se recibe en cada mes, y de las cuales cuantas se rechazan, esta información se la puede observar en el reporte de tales solicitudes (**VER ANEXO 11 - REPORTE DE SOLICITUDES DE CRÉDITO**).

El indicador presentará el porcentaje de solicitudes rechazadas, con el objetivo de minimizar aquellas solicitudes que no cumplen con las especificaciones requeridas.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, (**VER ANEXO 32 - SOLICITUDES DE CRÉDITO RECHAZADAS**) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.

Grafico 13 Solicitudes de crédito rechazadas



Fuente: Gerente de Ventas de la Empresa Mobiliaria

En el Grafico Solicitudes de Crédito Rechazadas, se puede observar que el porcentaje de esas solicitudes de créditos es muy alto alcanzando hasta un 17% las solicitudes que son rechazadas en los meses estudiados. Se espera que sean en un 5% en cada mes, realizando un control efectivo al llenar la solicitud de crédito. El mes octubre presenta un porcentaje mínimo de rechazo del 7% logrando una diferencia porcentual baja de 2 puntos en lo que respecta a la meta establecida.

4.4.4. Indicadores De Procesos de Aprendizaje y Conocimiento.

Los indicadores establecidos para la perspectiva de procesos de aprendizaje y Conocimiento son los siguientes:

Tabla 31 Indicadores de Aprendizaje y Conocimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES			
	NOMBRE	FORMULA	BASE	META
Capacitar al personal para mejorar su rendimiento en las diferentes actividades	Cumplimiento de Capacitaciones	Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones Planificadas	90%	100%
Dar a conocer al público la calidad y variedad de mobiliarios que ofrece la empresa.	Programas de publicidad	# de contratos de publicidad trimestral	5	7
	Nivel de publicidad	Gasto de Publicidad Trimestral / Venta trimestral	6%	8%
Evaluar la competencia del personal.	Nivel de Evaluaciones de Desempeño	(# De Empleados con calificación mayor a 4/5) / # de Empleados	76%	100%
Mejorar el ambiente y clima organizacional	Índice de satisfacción de los empleados	Promedio de Calificación Encuesta a empleados	3,78	4,5
	Programa de Sugerencias	# de Sugerencias de Empleados	2	5
	Nivel de sugerencias	# de Sugerencias Ejecutadas / # de Sugerencias de Empleados	23%	50%

Fuente: Empresa Mobiliaria

A continuación se detalla cada indicador con su respectiva ficha.

Tabla 32 Ficha del Indicador: Cumplimiento de Capacitaciones

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cumplimiento de Capacitaciones			
OBJETIVO:		Capacitar al personal para mejorar su rendimiento en las diferentes actividades			
FÓRMULA DE CALCULO:		Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones Planificadas			
RESPONSABLE:		Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Capacitaciones			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		trimestre			
NIVEL BASE	90%	UNIDAD	%	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
< 80%		80% - 95%		> 95%	

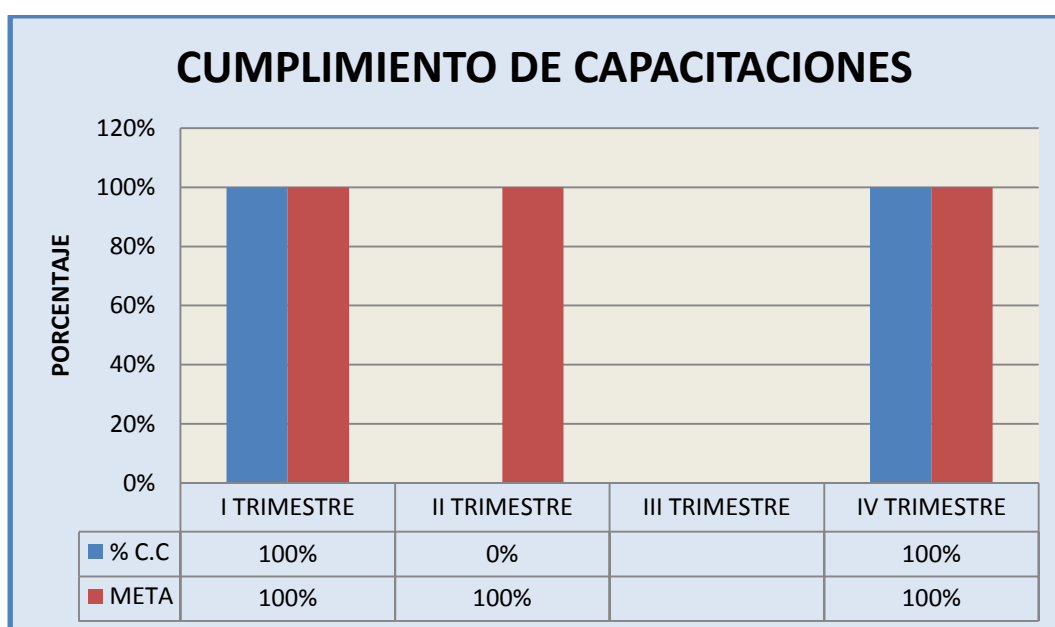
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Cumplimiento de capacitaciones, se analizó el número de capacitaciones trimestrales que se ejecutó en comparación a las que se planificó, esta información se la puede observar en el Reporte de Capacitaciones, **(VER ANEXO 12 - REPORTE DE CAPACITACIONES 2011)**.

El indicador presentará el porcentaje de cumplimiento de tales capacitaciones, con el objetivo de lograr que se cumpla lo que se presupuestó.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, (**VER ANEXO 34 - CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES**) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.




Gráfico 14 Cumplimiento de capacitaciones



Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Cumplimiento de Capacitaciones, se puede observar que en el tercer y cuarto trimestre no se cumplió la capacitación que se presupuestó, en los demás trimestres se alcanzó la meta establecida del 100% de cumplimiento.

Tabla 33 Ficha del Indicador: Programas de publicidad

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Programas de Publicidad			
OBJETIVO:		Dar a conocer al publico la calidad y variedad de mobiliarios que ofrece la empresa.			
FÓRMULA DE CALCULO:		# de contratos de publicidad trimestralmente			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Publicidad			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		trimestre			
NIVEL BASE	5	UNIDAD	#	META	7
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 4		4 - 6		> 6	

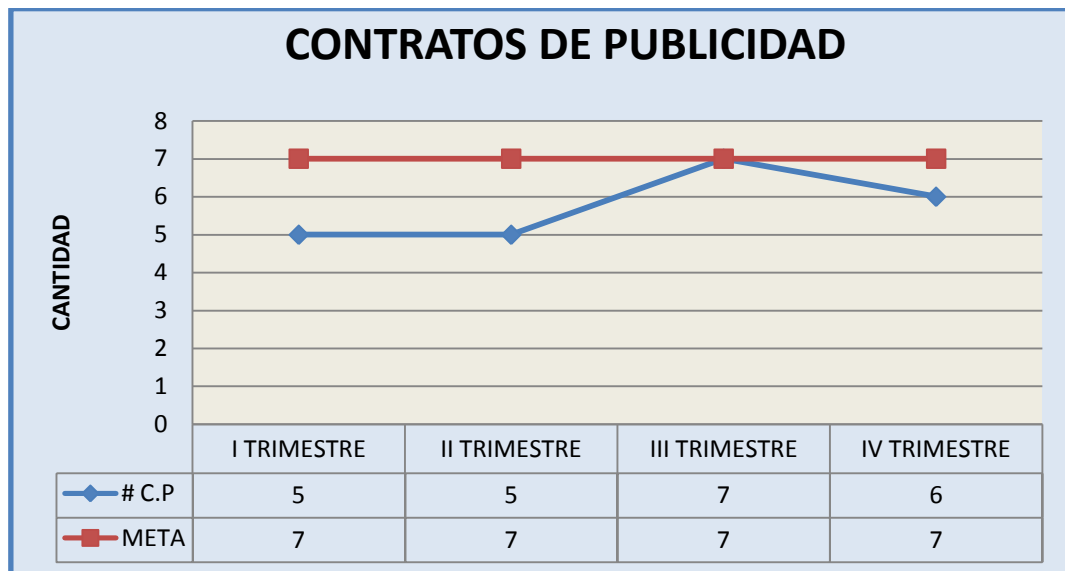
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Programas de Publicidad, se analizó el número de contratos de publicidad trimestrales que mantiene la empresa con diversos medios de comunicación, esta información se la puede observar en el Reporte de contratos de publicidad, (**VER ANEXO 13 - REPORTE DE PUBLICIDAD 2011**).

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, (**VER ANEXO 35 -**

CONTRATOS DE PUBLICIDAD 2011) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.

Gráfico 15 Contratos de publicidad



Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Contratos de Publicidad, se puede observar que en el segundo semestre, es en cual se mantiene más contratos de publicidad debido a que participa en ferias de muebles, por las distintas festividades que se presentan en tales fechas, en el primer semestre del año, los contratos de publicidad son constantes, y su crecimiento es nulo.

Tabla 34 Ficha del Indicador: Nivel de publicidad

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de publicidad			
OBJETIVO:		Dar a conocer al publico la calidad y variedad de mobiliarios que ofrece la empresa.			
FÓRMULA DE CALCULO:		Gasto de Publicidad Trimestral / Venta trimestral			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Publicidad			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		trimestral			
NIVEL BASE	6%	UNIDAD	%	META	8%
SEMÁFORO					
ROJO ●	AMARILLO ●		VERDE ●		
< 5%	5% - 7%		> 7%		

Fuente: Empresa Mobiliaria

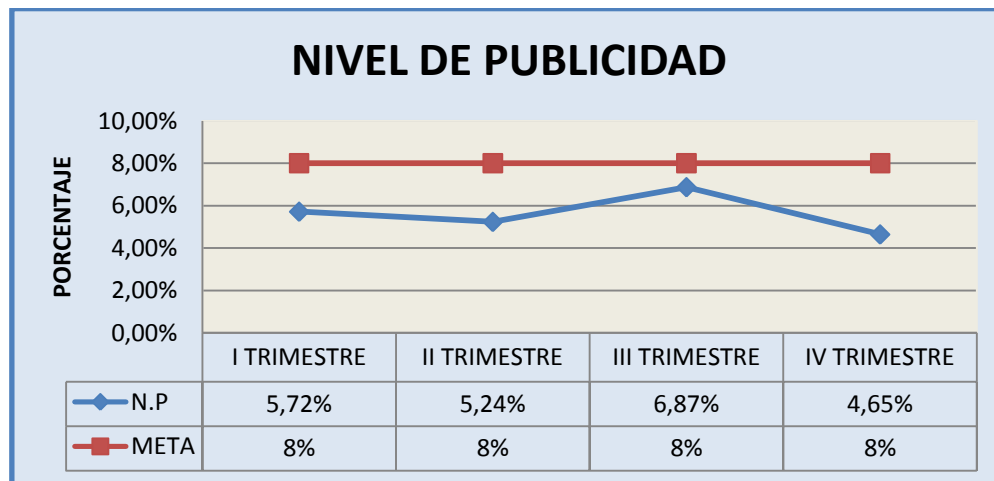
Para la ficha del indicador Nivel de Publicidad, se analizó el gasto de publicidad de cada trimestre, con respecto a las ventas mensuales, (**VER ANEXO 13 - REPORTE DE PUBLICIDAD 2011**).

El indicador presentará el porcentaje de nivel de gasto de publicidad que representa en las ventas, con el objetivo de analizar el impacto del gasto publicitario a fin de obtener información del comportamiento de ventas según la publicidad que se realiza a un producto.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, (**VER ANEXO 36 -**

NIVEL DE PUBLICIDAD) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.




Gráfico 16 Nivel de Publicidad



Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Nivel de Publicidad, se puede observar que en el último trimestre el nivel es de un 4,65% y es la más baja, debido a q las ventas de dicho trimestre son las más altas; aunque no se deja de realizar la publicidad, el gasto que tiene éste frente a las ventas es de menor impacto, debido a que el origen de mayor demanda se da por la estación del año. El tercer trimestre el nivel es el más alto, representa el 6,87% de las ventas, en este trimestre tiene un alto impacto, con el objeto de promocionar los productos por las diferentes eventualidades que se dan en la ciudad, como lo es la tradicional Feria del Mueble.

Tabla 35 Ficha del Indicador: Nivel de Evaluación de Desempeño

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de Evaluación de Desempeño			
OBJETIVO:		Evaluar la competencia del personal.			
FÓRMULA DE CALCULO:		$(\# \text{ De Empleados con calificación mayor o igual a } 4/5) / \# \text{ de Empleados}$			
RESPONSABLE:		Asistente del Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Evaluaciones			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		trimestral			
NIVEL BASE	76%	UNIDAD	%	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 75%		75% -90%		> 90%	

Fuente: Empresa Mobiliaria

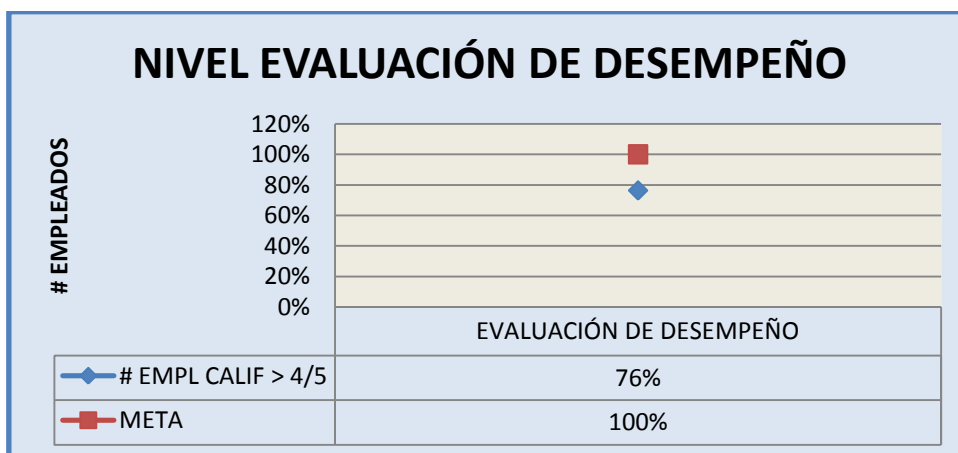
Para la ficha del indicador Nivel de Evaluación de Desempeño, se analizó las calificaciones de las evaluaciones de desempeño que se les realizaron a los empleados de la matriz de la mueblería, en el último trimestre, esta información se la puede observar en el Reporte de Evaluaciones (**VER ANEXO 14 - REPORTE DE RESULTADO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**).

El indicador presentará el porcentaje del nivel de calificaciones de las evaluaciones, con el objetivo de analizar el porcentaje de empleados con

una calificación mayor o igual a cuatro puntos, (**VER ANEXO 41 - FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**).

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, (**VER ANEXO 37 - NIVEL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.




Gráfico 17 Nivel de Evaluación de Desempeño



Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Nivel de Evaluación de Desempeño, se puede observar que el desempeño asciende a un 76%, lo que representa a 42 empleados, con calificación mayor o igual a cuatro puntos, implicando un desempeño muy bueno; es decir, la representación es mayoritaria, frente a un total de 55 empleados.

Tabla 36 Ficha del Indicador: Índice de Satisfacción de los empleados

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Índice de satisfacción de los empleados			
OBJETIVO:		Mejorar el ambiente y clima organizacional			
FÓRMULA DE CALCULO:		Encuestas a empleados			
RESPONSABLE:		Asistente del Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Promedio de Calificación Encuesta a empleados			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Trimestral			
NIVEL BASE	3,78	UNIDAD	Escala del 1 al 5	META	4,5
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 3		3 - 4		> 4	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador de Índice de satisfacción de los empleados, se tomaron los resultados de la encuesta realizada a los empleados, las preguntas para este cuestionario estarán basadas en cuatro criterios que se han tomado como generales para la satisfacción del empleado, los criterios son: Remuneración, Ambiente de Trabajo, Capacitación y Desarrollo y Beneficios e Incentivos. A estos criterios ya mencionados se les otorgó una ponderación dando como suma de los cuatro criterios un total de cien por ciento, las ponderaciones de los criterios se obtuvieron mediante una

entrevista con el Gerente de la mueblería, donde él nos indicó la asignación de peso que le otorgaba a cada criterio.

Las ponderaciones obtenidas de los atributos se tomarán como base para la medir la satisfacción del empleado, el siguiente punto a realizar es la encuesta a los empleados para conocer el nivel de satisfacción, se lo realizará en periodos trimestrales, para nuestro estudio se encuestó a todos los empleados de la matriz de la mueblería, que son cincuenta y cinco.

Para realizar esta evaluación se elaborarán dos tablas, en la primera tabla se colocará las repuestas que dieron los empleados a todas las preguntas en cuestión, cada una de estas preguntas se calificarán en una escala del 1 al 5, siendo uno Completamente en desacuerdo y cinco Completamente de acuerdo (**VER ANEXO 19 - EVALUACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS**), y en la segunda tabla se procederán a poner las ponderaciones de los atributos ya establecidos y también se definirán ponderaciones para cada una de las preguntas de la encuesta, la cuales deben sumar cien por ciento por cada atributo.

A continuación se muestra las ponderaciones para todas las preguntas del cuestionario y de los criterios.

Tabla 37 Preguntas y Criterios de Encuesta a Empleados

REMUNERACIÓN	35%	1) Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	40%
		2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?	60%
AMBIENTE DE TRABAJO	30%	3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está?	40%
		4) Se siente usted muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	30%
		5) Existe una comunicación efectiva en su departamento ¿Qué tan de acuerdo está?	30%
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	10%	6) ¿La empresa ofrece suficiente capacitaciones de forma continua?	40%
		7) ¿Considera usted que sus cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?	60%
BENEFICIOS E INCENTIVOS	25%	8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?	40%
		9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?	60%

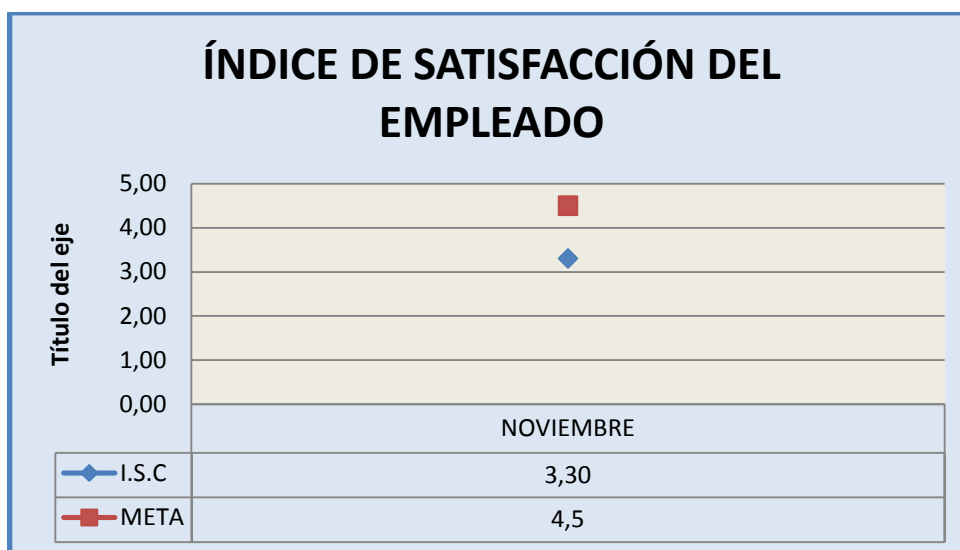
Fuente: Empresa Mobiliaria

El siguiente paso es multiplicar la ponderación que se tiene de cada pregunta por la respuesta del empleado y después se obtuvo un promedio de todas las multiplicaciones por preguntas, posterior a esto se suman todos los promedios de las preguntas por atributo y se las multiplica por la ponderación de tal criterio, una vez realizado esto para culminar se obtiene la suma del total de cada atributo, ese resultado estará entre 1 y 5, donde 5 es muy satisfecho y 1 es muy insatisfecho.

(VER ANEXO 20 – PONDERACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA A EMPLEADOS)

Para el caso de estudio nuestra línea base del indicador se obtuvo como resultado el número “3,78 puntos”, con la cual se puede decir que el empleado se encuentra en satisfacción buena.


Gráfico 18 Índice de Satisfacción del Empleado



Fuente: Encuesta a Empleados de la Empresa Mobiliaria

Para observar la encuesta de satisfacción del empleado **(VER ANEXO 43 – ENCUESTA A EMPLEADOS)**.

Tabla 38 Ficha del Indicador: Programa de Sugerencias

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Programa de Sugerencias			
OBJETIVO:		Mejorar el ambiente y clima organizacional			
FÓRMULA DE CALCULO:		# de Sugerencias de Empleados			
RESPONSABLE:		Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Sugerencias			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Trimestral			
NIVEL BASE	2	UNIDAD	#	META	5
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 3		3 - 4		> 4	

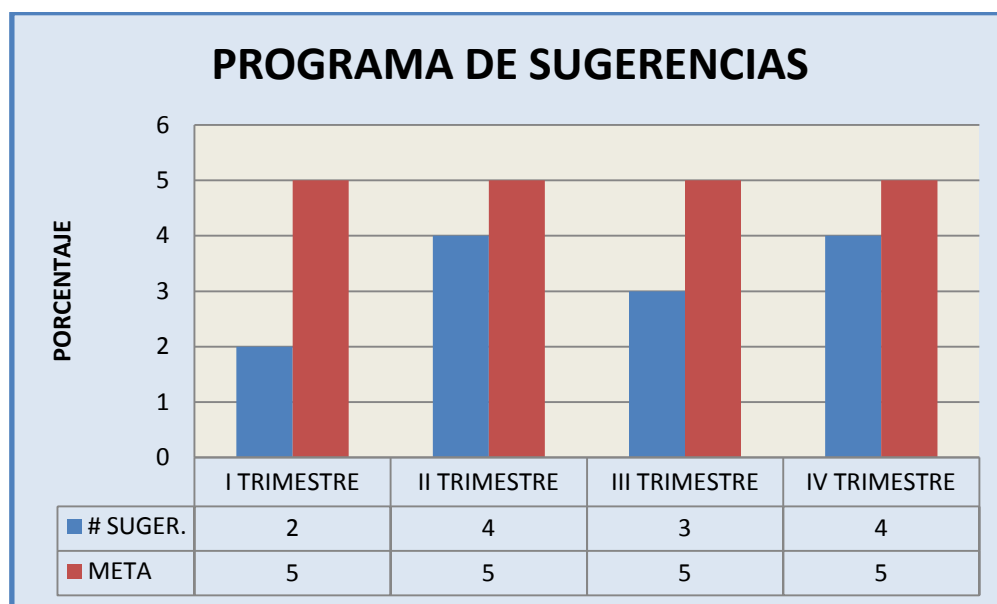
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Programa de sugerencias, se analizó el número de ideas trimestrales, que sugieren los empleados de la mueblería para mejorar el servicio de la empresa y el bienestar de sus empleados, (**VER ANEXO 15 - REPORTE DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS 2011**).

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, (**VER ANEXO 39 -**

PROGRAMA DE SUGERENCIAS) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.



Gráfico 19 Programa de Sugerencias



Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Programa de Sugerencias, se puede observar que en el primer trimestre, es en donde se sugirieron menos ideas, es decir dos y en el segundo y cuarto trimestre es en donde los empleados han sugerido cuatro ideas, siendo este el valor más alto de sugerencia,, pero en ningún trimestre se ha logrado cumplir la meta que es cinco sugerencias por trimestre

Tabla 39 Ficha del Indicador: Nivel de Sugerencias

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de sugerencias			
OBJETIVO:		Mejorar el ambiente y clima organizacional			
FÓRMULA DE CALCULO:		# de Sugerencias Ejecutadas / # de Sugerencias de Empleados			
RESPONSABLE:		Asistente del Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Sugerencias			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Anual			
NIVEL BASE	23%	UNIDAD	%	META	50%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 30%		30% - 40%		> 40%	

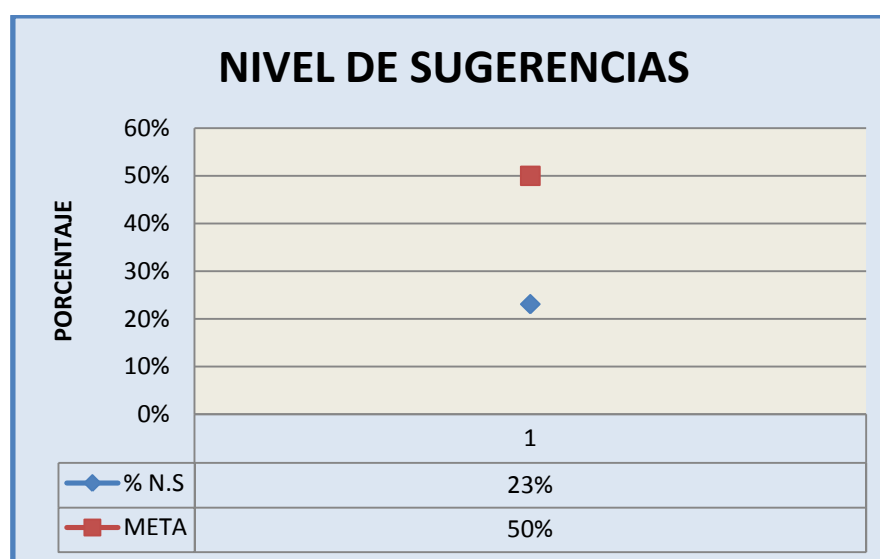
Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Nivel de sugerencias, se analizó el número de ideas del año 2011, que sugirieron los empleados de la mueblería para mejorar el servicio de la empresa y de esas ideas cuantas se implementaron.

El indicador presentará el porcentaje de nivel de sugerencias de los empleados, con el objetivo de analizar el porcentaje de ideas que se pusieron en práctica.

A continuación tomando los datos mencionados anteriormente se procedió a tabular para que sean representados gráficamente, (**VER ANEXO 40 - NIVEL DE SUGERENCIAS**) y observar en el Gráfico, como el indicador planteado se ha ido comportando.

Gráfico 20 Nivel de Sugerencias



Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

En el Gráfico Nivel de Sugerencias, se puede observar que en el año, las sugerencias que recomendaron los empleados se implementaron en un 23% de ellas, y se espera que en el futuro se alcance el 50%.

4.4.5. Indicadores para Estrategias FODA

Los indicadores diseñados y planteados para medir las estrategias

derivados de la matriz FODA son:

Tabla 40 Indicadores para Estrategias derivadas del FODA

ESTRATEGIAS DEL FODA	INDICADORES			
	NOMBRE	FORMULA	BASE	META
Aprovechar el prestigio y experiencia de la mueblería para abarcar el crecimiento de la demanda	Transacciones Satisfactorias	$(\# \text{ de transacciones} - \# \text{ de transacciones con reclamos}) / \# \text{ de transacciones}$	90%	100%
Con la solidez financiera se puede aprovechar el desarrollo tecnológico.	Nivel de inversión de equipos de Tecnología	$\text{inversión en equipos de tecnología} / \text{Total de Gastos}$	3%	5%
Mejorar la calidad y diseños de los muebles para que los clientes sigan confiando y prefiriendo a la mueblería antes que a la competencia.	Índice de Satisfacción del Cliente	Encuesta a Clientes	3,3	4,5
Mantener la estructura financiera óptima que permita afrontar cambios en aspectos legales, tributarios, laborales e inflación.	Margen Neto	$\text{Utilidad Neta} / \text{ventas}$	11%	15%
Capacitar al personal cada trimestre utilizando cursos y seminarios dictados por empresa aliadas que den este servicio.	Cumplimiento de Capacitaciones	$\text{Capacitaciones Ejecutadas} / \text{Capacitaciones Planificadas}$	90%	100%
Realizar un Plan de renovación de software y sistemas actualizados aprovechando el desarrollo tecnológico en nuestro país.	Nivel de Procesos Automatizados	$\# \text{ Procesos automatizados} / \# \text{ Total de Procesos}$	60%	100%
Reducir el impacto de los competidores ofreciendo mejores productos a menores precios, lo cual se logra con un personal permanente capacitado que realice su trabajo optimizando los recursos.	Nivel de Evaluaciones de Desempeño	$(\# \text{ De Empleados con calificación mayor o igual a } 4/5) / \# \text{ de Empleados}$	76%	100%
Contar con un plan estratégico adecuado para mejorar la infraestructura de la empresa.	Nivel de Conocimiento de la Visión	$\# \text{ de Empleados que conocen la Visión} / \# \text{ de Empleados}$	25%	50%

Fuente: Empresa Mobiliaria

A continuación se detalla cada indicador con su respectiva ficha.

Tabla 41 Ficha del Indicador: Transacciones Satisfactorias

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Transacciones satisfactorias			
OBJETIVO:		Aprovechar el prestigio y experiencia de la mueblería para abarcar el crecimiento de la demanda			
FÓRMULA DE CALCULO:		$(\# \text{ de transacciones} - \# \text{ de transacciones con reclamos}) / \# \text{ de transacciones}$			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Ventas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		mensual			
NIVEL BASE	90%	UNIDAD	%	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
< 95%		95% -97%		> 97%	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Este indicador se analizó considerando la Perspectiva del Cliente, en la ficha del indicador Transacciones Satisfactorias, se examinó el número de las transacciones de venta que se realizaron en cada mes del año 2011, asimismo los reclamos que se generaron durante el año, para evaluar el porcentaje mes a mes con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

Tabla 42 Ficha del Indicador: Nivel de inversión en equipos de tecnología

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de inversión en equipos de Tecnología			
OBJETIVO:		Aprovechar el desarrollo tecnológico con la solidez financiera.			
FÓRMULA DE CALCULO:		inversión en equipos de tecnología / Total de Gastos			
RESPONSABLE:		Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Contador de la Empresa Mobiliaria			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		anual			
NIVEL BASE	3%	UNIDAD	%	META	5%
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
< 3%		3% - 4%		> 4%	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Nivel de inversión en equipos de tecnología, se analizó la inversión total que la mueblería hizo en el año 2011 en comparación a los gastos totales de mismo año, como nivel base se obtuvo el 3%, debido a que la empresa adquirió un servidor máster que tuvo un precio de \$8700.

Tabla 43 Ficha del Indicador: Índice de Satisfacción del cliente

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Índice de Satisfacción del Cliente			
OBJETIVO:		Mejorar la calidad y diseños de los muebles para que los clientes sigan confiando y prefiriendo a la mueblería antes que a la competencia.			
FÓRMULA DE CALCULO:		Promedio de Calificación de Encuesta a Clientes			
RESPONSABLE:		Asistente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Encuestas a clientes			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		mensual			
NIVEL BASE	3,5	UNIDAD	Escala del 1 al 5	META	4,5
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
< 3		3 - 4		> 4	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Este indicador se analizó según la Perspectiva del Cliente donde se encuestó a los clientes del mes de noviembre que tubo la mueblería con el objetivo de obtener el promedio de calificación en la encuesta y mejorar la satisfacción del cliente, para así lograr que el cliente siga confiando en la empresa, antes que a la competencia.

Tabla 44 Ficha del Indicador: Margen Neto

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Margen Neto			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Mantener la estructura financiera óptima que permita afrontar cambios en aspectos legales, tributarios, laborales e inflación.			
FÓRMULA DE CALCULO:		Utilidad Neta / ventas			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Estados de Resultados mensuales			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	11%	UNIDAD	%	META	15%
SEMÁFORO					
ROJO ●	AMARILLO ●		VERDE ●		
< 10%	10% -13%		> 13%		

Fuente: Empresa Mobiliaria

Este indicador se analizó desde la Perspectiva Financiera, está expresado en porcentaje el cual está dado por la utilidad neta sobre las ventas mensuales, Para medir éste indicador se logró obtener información a partir del Reporte de Estado de Resultado Mensual, a fin de que sirva de ayuda para analizar el comportamiento de tal porcentaje y que ayude a la empresa a medir su estructura financiera.

Tabla 45 Ficha del indicador: Cumplimiento de Capacitaciones

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cumplimiento de Capacitaciones			
OBJETIVO:		Capacitar al personal cada trimestre utilizando cursos y seminarios dictados por empresa aliadas que proporcionen este servicio.			
FÓRMULA DE CALCULO:		Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones Planificadas			
RESPONSABLE:		Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Capacitaciones			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		trimestral			
NIVEL BASE	90%	UNIDAD	%	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
< 80%		80% - 95%		> 95%	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Este indicador se analizó en la Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, donde se examinó el número de capacitaciones que se planificó, y de esas cuantas se ejecutaron en el año 2011.

El indicador Cumplimiento de Capacitaciones presentará el porcentaje de consecución de tales capacitaciones, con el objetivo de lograr que se cumpla lo que se planificó.

Tabla 46 Ficha del indicador: Nivel de Procesos Automatizados

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de Procesos Automatizados			
OBJETIVO:		Realizar un Plan de renovación de software y sistemas actualizados aprovechando el desarrollo tecnológico en nuestro país.			
FÓRMULA DE CALCULO:		# Procesos automatizados / # Total de Procesos			
RESPONSABLE:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Gerente de la Empresa Mobiliaria			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		semestral			
NIVEL BASE	83%	UNIDAD	%	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
< 60%		60% -80%		> 80%	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Para la ficha del indicador Nivel de procesos Automatizados se analizó el numero de procesos que se encuentran automatizados, es decir se los realice mediante el sistema que maneja la mueblería, en comparación al número total de procesos.

Tabla 47 Ficha del indicador: Nivel de Evaluación de Desempeño


FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de Evaluación de Desempeño			
OBJETIVO:		Reducir el impacto de los competidores ofreciendo mejores productos a menores precios, lo cual se logra con un personal permanente capacitado que realice su trabajo optimizando los recursos.			
FÓRMULA DE CALCULO:		(# De Empleados con calificación mayor o igual a			
RESPONSABLE:		Asistente del Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Evaluaciones			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		trimestral			
NIVEL BASE	76%	UNIDAD	%	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO ●		AMARILLO ●		VERDE ●	
< 75%		75% -90%		> 90%	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Este indicador se analizó en la Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, donde se examinó las calificaciones de las evaluaciones de desempeño que se les realizaron a los empleados de la matriz de la mueblería, en el último trimestre del año 2011.

El indicador presentará el porcentaje del nivel de calificaciones de las evaluaciones, con el objetivo de analizar el porcentaje de empleados con una calificación mayor o igual a cuatro puntos.

Tabla 48 Ficha del indicador: Nivel de Objetivos

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de Objetivos			
OBJETIVO:		Contar con un plan estratégico adecuado para mejorar la cultura organizacional de la empresa.			
FÓRMULA DE CALCULO:		objetivos alcanzados / Total de Objetivos			
RESPONSABLE:		Presidente			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Entrevista al Gerente de la Empresa Mobiliaria			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Anual			
NIVEL BASE	-	UNIDAD	%	META	-
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
-		-		-	

Fuente: Empresa Mobiliaria

Se espera aplicar el indicador Nivel de objetivos, para conocer el porcentaje que representa los objetivos que se han alcanzado del total de los objetivos planteados a cumplir, con la finalidad de alcanzar todos los objetivos propuestos en el tiempo establecido.

4.5. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas son las tareas que están alineadas con los objetivos estratégicos, son acciones que ayudaran a la mueblería a cumplir los objetivos.

4.5.1. Iniciativas Estratégicas Financieras

Tabla 49 Iniciativas Estratégicas Financieras

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Aumentar las ventas mensuales.	Nivel de venta mensual	0,95	1	Enfocarse en un nicho de mercado específico
	Margen Operacional	17%	20%	Promocionar el producto, siempre y cuando se tenga una oferta
Reducir los Costos de producción	Nivel de Costos	\$135.798	\$110.000	Cotizar varios proveedores y conservar un historial de ellos
Lograr un crecimiento sostenible en la rentabilidad	Margen Neto	11%	15%	Fomentar el compromiso de los empleados y su espíritu de cooperativismo
Recuperar la cartera de crédito en el tiempo establecido	Índice de Morosidad	50%	30%	Proporcionar a clientes incentivos por el cumplimiento de pagos.
Reducir los Gastos Operacionales	Nivel de Gastos Operacionales	45%	40%	Presupuestar los Gastos mes a mes y ajustarlos a las ventas presupuestadas

Fuente: Empresa Mobiliaria

4.5.2. Iniciativas Estratégicas del Cliente

Tabla 50 Iniciativas Estratégicas del Cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de calidad optima.	Transacciones satisfactorias	90%	100%	Establecer buenas relaciones con los proveedores, calificar a los mismos, buscar nuevos proveedores, comparar precios, calidad y entrega a tiempo
	Reclamos solucionados	95%	100%	Evitar la confrontación con el cliente (debido a que no importa quién tiene razón), escucharlo y buscar una solución satisfactoria, tanto para él como para la empresa.
Mantener fidelidad con los clientes.	Índice de Satisfacción del Cliente	3,5	4,5	Ofrecer productos con valor agregado, a buen precio y excelente calidad.

Fuente: Empresa Mobiliaria

4.5.3. Iniciativas Estratégicas de Procesos Internos

Tabla 51 Iniciativas Estratégicas de Procesos Internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Conservar un registro de proveedores efectivos y confiables	Nivel de Cumplimiento de proveedores	58%	75%	Evaluar el desempeño de los proveedores
	Entregas correctas recibidas	88%	100%	Establecer mecanismo de control de calidad adecuada, en la recepción del producto.
Conocer con mayor exactitud la rotación del inventario en bodega	Índice de duración de productos	1,73	1,5	Implementación de sistemas de evaluación de inventarios
Agilizar las operaciones de Crédito, gestionando de forma correcta las solicitudes	Solicitudes de crédito rechazadas	17%	5%	Elaborar, definir y aplicar procedimientos internos en la gestión de crédito

Fuente: Empresa Mobiliaria

4.5.4. Iniciativas Estratégicas de Aprendizaje y Conocimiento

Tabla 52 Iniciativas Estratégicas de Aprendizaje y Conocimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Capacitar al personal para mejorar su rendimiento en las diferentes actividades	Cumplimiento de Capacitaciones	90%	100%	Diseñar un programa de capacitaciones, con personal especializado y profesionales competentes, que ofrezcan capacitaciones adecuadas.
Dar a conocer al público la calidad y variedad de mobiliarios que ofrece la empresa.	Programas de publicidad	5	7	Mantener actualizado la pagina web de la mueblería
	% Nivel de publicidad	6%	8%	Establecer medios estratégicos para que la publicidad sea direccionada al cliente óptimo.
Evaluar la competencia del personal.	% Nivel de Evaluaciones de Desempeño	76%	100%	Medir los resultados de las evaluaciones y establecer consecuencias.
Mejorar el ambiente y clima organizacional	Nivel de satisfacción de los empleados	3,5	4,5	Ligar las recompensas al desempeño y Asegurarse de que la recompensa sea la adecuada.
	Programa de Sugerencias	2	5	Crear valor mediante buena comunicación, entre empleados y superiores
	% Nivel de sugerencias	23%	50%	Cuando se implemente una de las sugerencias de los empleados, asegúrese de dar a conocer lo que está haciendo, porque cuando las personas se sienten incluidas, se comprometen más con el éxito de la compañía.

Fuente: Empresa Mobiliaria

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Del diagnostico previo al estudio realizado a la mueblería, se encontraron las siguientes debilidades:
 - No tenían definidos objetivos estratégicos, sino más bien se guiaban por la experiencia de la gerencia, por lo que no existía un compromiso por parte de sus empleados para lograr efectos y resultados específicos.
 - No tienen mecanismos de comunicación de la visión hacia sus empleados, que permita dar a conocer cómo cree que deba ser el futuro para la empresa, por lo que gran parte de sus empleados desconocen la aspiración de la mueblería, que piensa concretar en un periodo determinado.
 - No tienen indicadores para medir el rendimiento de la empresa y el cumplimiento de las metas establecidas, como consecuencia no conocen el desempeño de las operaciones de la mobiliaria.

- Debido a que la mueblería carecía de un Plan Estratégico adecuado, en la etapa del Enfoque Estratégico, se procedió a rediseñarlo, definiendo Políticas de calidad, principios y objetivos estratégicos, los cuales ayudaran a desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos u objetivos.
- En la medición de los indicadores se tomó como referencia datos históricos que fueron proporcionados sin sigilo para analizar un patrón de comportamiento y del nivel en que se encuentra la entidad en las diferentes evaluaciones. Concluyendo en forma general, la entidad cuenta con fortalezas frente al servicio cliente sin embargo sus relaciones internas con los proveedores del producto final tiene ciertas falencias que ocasionan que los indicadores relacionados con ellos descendan.
- Debido a que la mueblería mantiene problemas con sus proveedores, por el retraso en la llegada de los pedidos realizados, se estableció el indicador Nivel de Cumplimiento de proveedores, que permitirá medir mensualmente tal cumplimiento, y así se conservará un registro confiable de proveedores.
- Por varios meses la mobiliaria presentó un nivel alto de inventario en bodega, en su consecuencia, se definió el indicador Índice de rotación de productos, el mismo que ayudará a controlar la mercadería que se conserva en stock además evitará el sobre nivel y el subnivel de inventario.

- Se puede concluir que en relación a la hipótesis planteada en el primer capítulo, el diseño del sistema de Gestión basado en el modelo Balanced Scorecard (BSC) aplicado a la empresa mobiliaria mejora el control de los procesos empresariales y contribuye a que la gerencia tome mejores decisiones y se logró un mejor desempeño de la empresa.

La técnica permitió que se estableciera nuevos objetivos por cada área operacional, alineándolos a las estrategias organizacionales; de esta manera se aplicaron en el sistema de gestión de indicadores el mismo que permitió identificar falencias en el control de los procesos para los cuales se presentaran las debidas recomendaciones.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda hacer uso del Sistema de Control de Gestión propuesto ayuda a medir y controlar la gestión de la empresa, permitiendo la redefinición de las estrategias a través del tiempo en base a los resultados
- Se sugiere integrar el sistema planteado con la base de datos de la mueblería, para facilitar la toma de datos, y obtener reportes mensuales, además que permitirá evaluar el desempeño de la empresa, con el fin de detectar falencias en la gestión operacional de la entidad y establecer correctivos.
- Cumplir con los objetivos estratégicos definidos en el capítulo tres, debido a que estos están alineados con la misión y visión de la empresa, e implementar las iniciativas estratégicas planteadas, ya que están orientadas a la consecución de tales objetivos.
- Difundir la misión, visión, políticas, principios y objetivos planteados en la empresa a sus empleados, mediante reuniones con la gerencia, con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

- Aplicar los indicadores financieros planteados en el capítulo cuatro, debido a que permiten responder a las expectativas de los propietarios en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.
- Aplicar los indicadores definidos desde la perspectiva del Cliente, debido a que ayudan a medir y responder a las expectativas de los Clientes, las mismas que son integradas por calidad, precio, relaciones, imagen, y aquellos aspectos que forman el perfil de la empresa ante el cliente
- Aplicar los indicadores de procesos internos definidos en el capítulo cuatro, asociados a los procesos clave de la empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y propietarios.
- Aplicar los indicadores de aprendizaje y conocimiento definidos en el capítulo cuatro, debido a que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan la capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

- Para los indicadores establecidos es importante dar un seguimiento periódico, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que es necesario realizar reuniones con los ejecutivos de la mueblería, con el objetivo de coordinar y controlar el cumplimiento de las metas establecidas.
- En las ponderaciones de peso a los criterios en las encuestas a empleados, es recomendable no asignar mayor ponderación a los criterios económicos, debido a que existe un interés implícito por parte de los empleados hacia lo económico, y no le dan relevancia a criterios importantes como ambiente de trabajo o capacitaciones, es importante asignar una ponderación balanceada.

BIBLIOGRAFÍA

1. KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “El Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.
2. AMAT, JOAN Ma. “El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección”. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 1992.
3. Hamel y Prahalad, “El Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Altair, Eco3 Colecciones.
4. Gonzalo Ruiz, “Definición de Objetivos”, Fecha última visita: 20 julio 2012, <http://definanzas.com/definicion-de-objetivos/>.
5. Definición ABC, “Definición de Estrategia”, Fecha última visita: 20 julio 2012, <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>.

6. Guía de la Calidad, “Plan Estratégico”, Fecha última visita: 20 julio 2012, <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>.
7. Grupo Kaizen, “Definición Indicadores”, Fecha última visita: 22 julio 2012, http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION_INDICADORES.pdf
8. Álvaro Reynoso, “Orígenes del Balanced Scorecard”, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.grupokaizen.com/bsce/BSC_medidas_que_dan_desempeno.pdf
9. Jack Fleitman, “Los Alcances de Balanced Scorecard”, Fecha última visita: Julio 2012 [http://www.fleitman.net/articulos/balanced Scorecard.pdf](http://www.fleitman.net/articulos/balanced_Scorecard.pdf)
10. HENRY MINTZBERG, “Planeación Estratégica”, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.docentes.unal.edu.co/catelloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf.

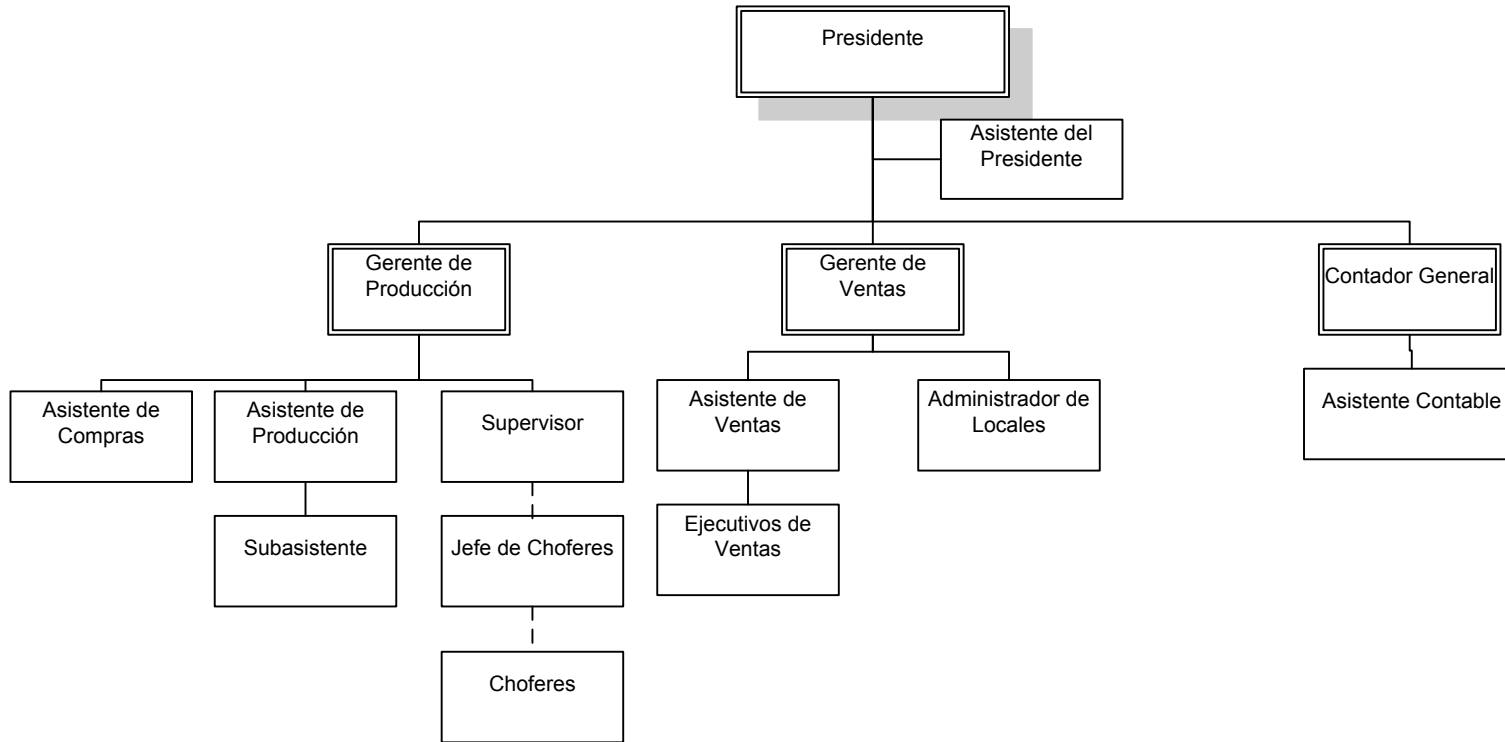
11. Carlos Barthelmess Vargas, “La Planeación Estratégica en las Organizaciones”, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.pediatria.gob.mx/lectura_planifi.pdf.
12. FRED D. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Ediciones Pearson, Decimoprimera Edición. Carlos Barthelmess Vargas, “La Planeación Estratégica en las Organizaciones”, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.pediatria.gob.mx/lectura_planifi.pdf.
13. Martin G. Álvarez Torres, “Manual de Planeación Estratégica”, Primera Edición 2005.
14. Crece Negocios, “Análisis Externo”, Fecha última visita: Julio 2012, <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>.
15. Manuel Gross Osses, “Use el análisis FODA para generar estrategias”, Fecha última visita: Julio 2012, <http://manuelgross.lacoctelera.net/post/2009/01/15/use-analisis-foda-generar-estrategias>.

- 16.** El Plan Estratégico, “ Las 5 fuerzas de Porter”, Fecha última visita: Julio 2012, <http://www.plan-estrategico.com/fuerzas-porter.html>
- 17.** El Plan Estratégico, “Mapa Estratégico”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://www.plan-estrategico.com/mapas-estrategicos.html>.
- 18.** Balanced Scorecard, “Relaciones Causa y Efecto”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://www.balanced-scorecard.es/relaciones-causa-efecto.html>
- 19.** Héctor Sanín Ángel, “Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan014539.pdf>
- 20.** Analista Fidel Márquez, “Estabilidad política en Ecuador”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=136846>.

- 21.** Buró de análisis, “La Deuda pública en el Ecuador”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://www.burodeanalisis.com/2011/07/11/la-deuda-publica-de-ecuador-se-ubica-en-el-21-dentro-de-limite-del-40/>.
- 22.** Banco Central del Ecuador, “La tasa de Desempleo”, Fecha última visita: Agosto 2012, http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo.
- 23.** El Malcon Equis, “Elementos que generan la migración desde Ecuador y países en vías de desarrollo”, Fecha última vista: Agosto 2012, <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/migracion-enecuador/migracion-en-ecuador.pdf>

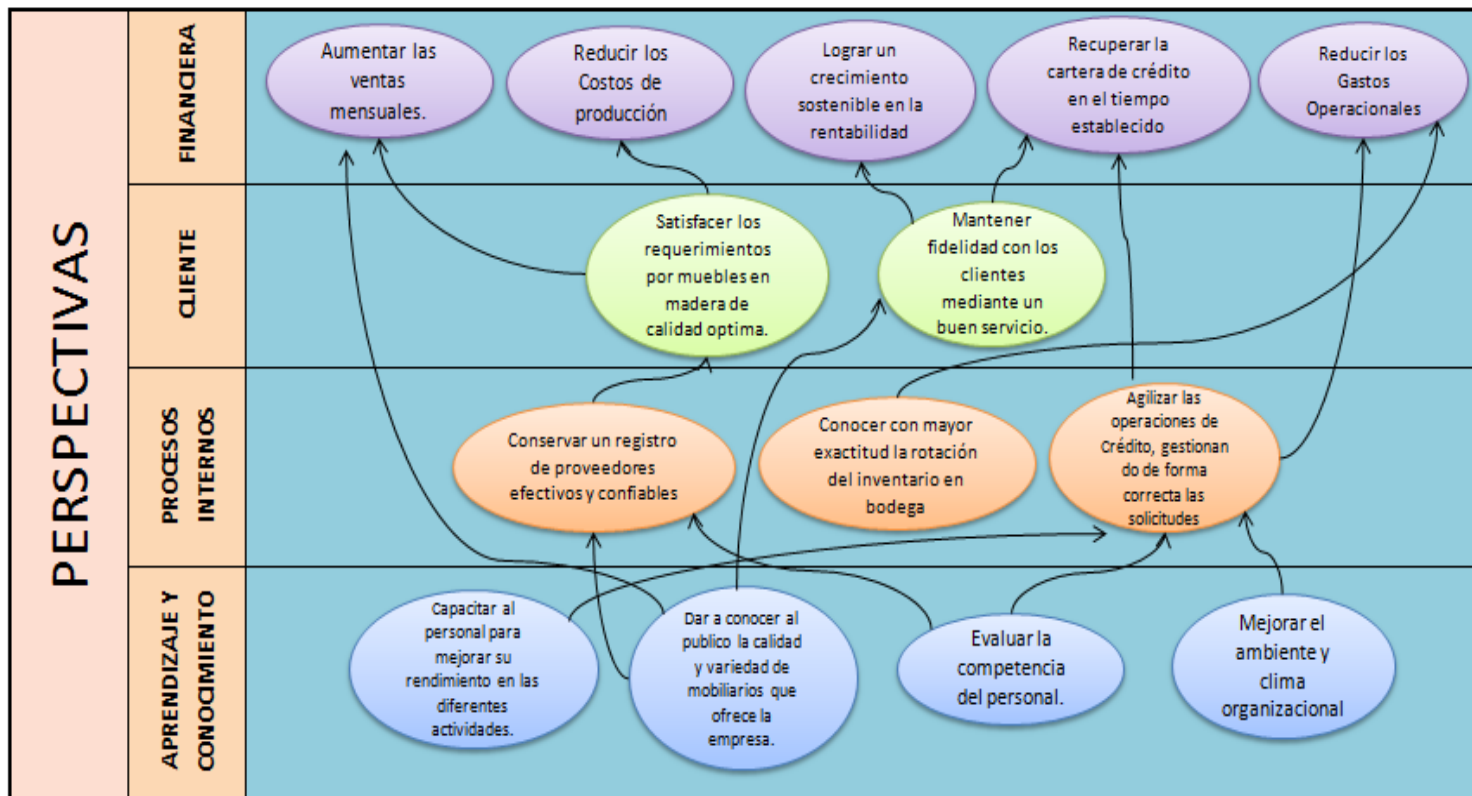
ANEXOS

ANEXO 1 - ORGANIGRAMA






Fuente: Empresa Mobiliaria

ANEXO 2 - MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Empresa Mobiliaria

ANEXO 3 - MODELO DE FICHA DEL INDICADOR

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:					
OBJETIVO:					
FÓRMULA DE CALCULO:					
RESPONSABLE:					
FUENTE DE INFORMACION:					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:					
NIVEL BASE		UNIDAD		META	
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 		

Fuente: Empresa Mobiliaria

ANEXO 4 - REPORTE DEL PRESUPUESTO DE VENTAS 2011

MUEBLERÍA		PRESUPUESTO DE VENTAS 2011				
MESES	LOCALES					
	MATRIZ	25-jul	ALBORADA	CENTRO	CUENCA	TOTAL
ENERO	\$83.886,33	\$9.616,57	\$13.326,86	\$20.721,84	\$25.760,58	\$153.312,18
FEBRERO	\$75.458,77	\$11.929,04	\$14.828,85	\$26.549,39	\$14.439,92	\$143.205,97
MARZO	\$54.580,90	\$12.499,69	\$20.271,00	\$18.226,44	\$20.271,00	\$125.849,03
ABRIL	\$84.242,49	\$11.192,62	\$40.408,20	\$24.263,37	\$36.626,81	\$196.733,49
MAYO	\$106.325,38	\$17.638,56	\$46.269,48	\$32.496,24	\$37.919,22	\$240.648,88
JUNIO	\$96.628,21	\$8.531,19	\$19.137,21	\$14.803,19	\$27.976,14	\$167.075,94
JULIO	\$74.070,15	\$8.036,74	\$18.498,45	\$14.552,75	\$22.198,47	\$137.356,56
AGOSTO	\$89.117,19	\$14.384,24	\$36.599,29	\$20.753,13	\$25.776,36	\$186.630,21
SEPTIEMBRE	\$90.205,61	\$6.417,64	\$32.183,55	\$18.465,01	\$20.015,45	\$167.287,26
OCTUBRE	\$123.598,59	\$4.112,44	\$19.087,65	\$11.972,05	\$13.953,54	\$172.724,27
NOVIEMBRE	\$106.569,60	\$5.399,84	\$31.730,33	\$28.721,73	\$19.789,67	\$192.211,17
DICIEMBRE	\$196.348,01	\$23.308,88	\$75.879,48	\$57.088,05	\$57.268,51	\$409.892,93
SUMAN	\$1.181.031,23	\$133.067,45	\$368.220,35	\$288.613,19	\$321.995,67	\$2.292.927,89

Fuente: Gerente de Ventas de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 5 - REPORTE DE VENTAS 2011

MUEBLERÍA				VENTAS 2011		
MESES	LOCALES					
	MATRIZ	25-jul	ALBORADA	CENTRO	CUENCA	TOTAL
ENERO	\$78.783,36	\$9.366,55	\$12.980,38	\$20.183,09	\$25.090,83	\$146.404,21
FEBRERO	\$73.979,49	\$11.695,19	\$14.538,15	\$21.126,94	\$14.156,85	\$135.496,62
MARZO	\$63.315,27	\$12.254,73	\$19.873,74	\$15.908,45	\$19.873,74	\$131.225,93
ABRIL	\$82.590,95	\$10.973,20	\$39.616,02	\$13.983,75	\$35.908,76	\$183.072,68
MAYO	\$104.236,59	\$16.311,70	\$45.360,51	\$26.956,07	\$37.174,29	\$230.039,16
JUNIO	\$94.734,15	\$8.363,97	\$18.762,10	\$14.513,03	\$27.427,77	\$163.801,02
JULIO	\$83.204,76	\$7.954,02	\$18.308,04	\$14.402,95	\$21.969,97	\$145.839,74
AGOSTO	\$81.704,76	\$13.187,82	\$33.555,10	\$19.026,97	\$23.632,38	\$171.107,03
SEPTIEMBRE	\$93.484,77	\$6.650,94	\$29.208,08	\$19.136,26	\$20.743,06	\$169.223,11
OCTUBRE	\$189.295,59	\$6.298,36	\$29.233,42	\$18.335,62	\$21.370,34	\$264.533,33
NOVIEMBRE	\$109.427,13	\$5.544,64	\$32.581,14	\$29.491,87	\$20.320,31	\$197.365,09
DICIEMBRE	\$203.293,42	\$24.133,39	\$78.563,57	\$59.107,43	\$59.294,27	\$424.392,08
SUMAN	\$1.258.050,24	\$132.734,51	\$372.580,25	\$272.172,43	\$326.962,57	\$2.362.500,00

Fuente: Gerente de Ventas de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 6 - REPORTE DE ESTADO DE RESULTADO 2011

REPORTE ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL									
	VENTAS	COSTO DE VENTA	UTILIDAD BRUTA	GASTOS DE VENTA	GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES	GASTOS FINANCIEROS	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	IMPUESTO A LA RENTA	UTILIDAD NETA
ENERO	\$146.404,21	\$100.062,45	\$46.341,76	\$8.671,72	\$12.389,68	\$3.324,33	\$21.956,03	\$5.269,45	\$16.686,58
FEBRERO	\$135.496,62	\$93.359,89	\$42.136,73	\$10.354,33	\$10.934,81	\$1.929,41	\$18.918,18	\$4.540,36	\$14.377,82
MARZO	\$131.225,93	\$90.713,51	\$40.512,42	\$9.675,66	\$10.539,16	\$3.329,23	\$16.968,37	\$4.072,41	\$12.895,96
ABRIL	\$183.072,68	\$126.159,94	\$56.912,74	\$9.360,29	\$12.134,10	\$3.061,25	\$32.357,10	\$7.765,70	\$24.591,40
MAYO	\$230.039,16	\$159.339,80	\$70.699,36	\$10.720,48	\$10.742,72	\$2.140,74	\$47.095,42	\$11.302,90	\$35.792,52
JUNIO	\$163.801,02	\$116.297,43	\$47.503,59	\$10.671,72	\$12.531,74	\$3.324,33	\$20.975,80	\$5.034,19	\$15.941,61
JULIO	\$145.839,74	\$99.513,61	\$46.326,13	\$8.447,62	\$12.110,28	\$3.045,50	\$22.722,74	\$5.453,46	\$17.269,28
AGOSTO	\$171.107,03	\$116.786,64	\$54.320,39	\$14.531,65	\$12.268,32	\$3.150,05	\$24.370,37	\$5.848,89	\$18.521,48
SEPTIEMBRE	\$169.223,11	\$118.003,68	\$51.219,43	\$13.671,72	\$12.031,17	\$3.324,33	\$22.192,21	\$5.326,13	\$16.866,08
OCTUBRE	\$264.533,33	\$185.499,90	\$79.033,43	\$20.532,27	\$12.269,47	\$3.150,81	\$43.080,88	\$10.339,41	\$32.741,47
NOVIEMBRE	\$197.365,09	\$138.486,81	\$58.878,28	\$15.415,24	\$12.049,38	\$3.005,20	\$28.408,46	\$6.818,03	\$21.590,43
DICIEMBRE	\$424.392,08	\$285.346,68	\$139.045,40	\$8.963,55	\$13.080,59	\$3.687,44	\$113.313,82	\$27.195,32	\$86.118,50
	\$2.362.500,00	\$1.629.570,34	\$732.929,66	\$141.016,25	\$143.081,42	\$36.472,62	\$412.359,38	\$98.966,25	\$313.393,13

Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 7 - REPORTE DE CRÉDITO VENCIDO 2011

REPORTE DE CRÉDITO VENCIDO AÑO 2011					
	CARTERA VENCIDA < 30 DÍAS	CARTERA VENCIDA DE (30 =< TOTAL < 60 DÍAS)	CARTERA VENCIDA DE (60 =< TOTAL < 90 DÍAS)	CARTERA VENCIDA > 90 DÍAS	CARTERA VENCIDA TOTAL
ENERO	\$736,32	\$942,18	\$876,23	\$1.184,47	\$3.739,20
FEBRERO	\$834,40	\$850,20	\$1.420,68	\$1.164,54	\$4.269,82
MARZO	\$846,23	\$824,35	\$830,30	\$736,22	\$3.237,10
ABRIL	\$576,48	\$554,41	\$835,24	\$945,31	\$2.911,44
MAYO	\$734,63	\$823,43	\$737,34	\$545,35	\$2.840,75
JUNIO	\$1.012,45	\$765,37	\$845,31	\$1.046,67	\$3.669,80
JULIO	\$1.186,76	\$968,44	\$745,43	\$656,76	\$3.557,39
AGOSTO	\$935,92	\$823,62	\$1.034,53	\$1.113,53	\$3.907,60
SEPTIEMBRE	\$1.034,54	\$650,36	\$662,14	\$689,35	\$3.036,39
OCTUBRE	\$1.044,75	\$1.183,27	\$643,21	\$545,64	\$3.416,87
NOVIEMBRE	\$1.545,64	\$1.234,73	\$945,45	\$845,45	\$4.571,27
DICIEMBRE	\$1.764,23	\$1.532,49	\$1.156,34	\$1.234,64	\$5.687,70
TOTAL	\$12.252,35	\$11.152,85	\$10.732,20	\$10.707,93	\$44.845,33

Fuente: Gerente de Ventas de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 8 - REPORTE DE TRANSACCIONES 2011

TRANSACCIONES DE LA MUEBLERÍA 2011								
	# TRANSACCIONES POR LOCAL					# TRANSACCIONES TOTAL	# TRANSACCIONES CON RECLAMOS	# TRANSACCIONES CON RECLAMOS SOLUCIONADAS
	MATRIZ	25-jul	ALBORADA	CENTRO	CUENCA			
ENERO	48	14	21	25	26	134	4	3
FEBRERO	45	16	22	24	21	128	13	13
MARZO	38	17	25	20	23	123	9	8
ABRIL	50	15	38	19	32	154	8	8
MAYO	60	19	44	34	36	193	10	9
JUNIO	49	12	23	23	24	131	7	7
JULIO	42	9	25	24	21	121	11	7
AGOSTO	39	19	34	28	23	143	9	8
SEPTIEMBRE	47	8	31	29	22	137	8	8
OCTUBRE	97	9	33	27	23	189	10	8
NOVIEMBRE	63	7	37	38	21	166	12	12
DICIEMBRE	105	23	63	54	55	300	18	17

Fuente: Gerente de Ventas de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 9 - REPORTE DE INVENTARIO 2011

REPORTE DE INVENTARIO MENSUAL 2011						
MESES	Juego de sala	Juego de dormitorios	Juego de Comedor	Cajoneras	OTROS	INVENTARIO TOTAL
ENERO	\$71.310,70	\$60.913,79	\$55.475,39	\$38.722,54	\$26.277,88	\$252.700,30
FEBRERO	\$105.004,85	\$89.695,43	\$81.687,39	\$57.018,86	\$38.694,12	\$372.100,65
MARZO	\$62.117,64	\$53.061,06	\$48.323,75	\$33.730,60	\$22.890,25	\$220.123,30
ABRIL	\$155.359,66	\$132.708,65	\$120.860,37	\$84.362,11	\$57.249,79	\$550.540,58
MAYO	\$71.606,95	\$61.166,89	\$55.705,89	\$38.883,43	\$26.387,06	\$253.750,22
JUNIO	\$73.549,20	\$62.825,93	\$57.216,81	\$39.938,07	\$27.102,76	\$260.632,77
JULIO	\$91.276,49	\$77.968,62	\$71.007,56	\$49.564,20	\$33.635,24	\$323.452,11
AGOSTO	\$87.621,53	\$74.846,55	\$68.164,22	\$47.579,51	\$32.288,40	\$310.500,21
SEPTIEMBRE	\$145.041,45	\$123.894,80	\$112.833,42	\$78.759,20	\$53.447,55	\$513.976,42
OCTUBRE	\$74.872,44	\$63.956,24	\$58.246,21	\$40.656,61	\$27.590,38	\$265.321,88
NOVIEMBRE	\$113.041,75	\$96.560,57	\$87.939,61	\$61.382,99	\$41.655,71	\$400.580,63
DICIEMBRE	\$104.057,07	\$96.551,34	\$88.056,02	\$59.127,83	\$39.552,92	\$387.345,18

Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 10 – REPORTE DE PROVEEDORES

REPORTE DE PROVEEDORES				
	TIEMPO MÁXIMO DE RECIBO DE MERCADERÍA	# DE PEDIDOS RECIBIDOS DE PROVEEDORES	PEDIDOS RECIBIDOS DENTRO DEL TIEMPO	PEDIDOS RECHAZADOS
JUL	45 días	40	25	5
AGO	46 días	45	28	3
SEP	47 días	50	26	2
OCT	45 días	43	23	3

Fuente: Gerente de Ventas de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 11 – REPORTE DE SOLICITUDES DE CRÉDITO

REPORTE DE SOLICITUDES DE CRÉDITO		
	# SOLICITUDES DE CRÉDITO	# SOLICITUDES DE CRÉDITO RECHAZADAS
JUL	24	4
AGO	22	3
SEP	31	4
OCT	28	2

Fuente: Gerente de Ventas de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 12 – REPORTE DE CAPACITACIONES 2011

REPORTE DE CAPACITACIONES 2011		
	# CAPACITACIONES PRESUPUESTADAS	# CAPACITACIONES EJECUTADAS
I TRIMESTRE	1	1
II TRIMESTRE	1	0
III TRIMESTRE	0	0
IV TRIMESTRE	1	1

Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 13 – REPORTE DE PUBLICIDAD

REPORTE DE PUBLICIDAD		
	# CONTRATOS DE PUBLICIDAD	GASTO DE PUBLICIDAD
I TRIMESTRE	5	\$23.624,37
II TRIMESTRE	5	\$30.222,43
III TRIMESTRE	7	\$33.420,85
IV TRIMESTRE	6	\$41.178,86

Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 14 – REPORTE DE RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

REPORTE DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
EVALUACIÓN	# EMPLEADOS	# DE EMPLEADOS CON CALIFICACIÓN > 4/5
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	55	42

Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 15 – REPORTE DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS 2011

REPORTE DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	
	# SUGERENCIAS
I TRIMESTRE	2
II TRIMESTRE	4
III TRIMESTRE	3
IV TRIMESTRE	4

Fuente: Empresa Mobiliaria

ANEXO 16 - EVALUACIÓN DE ENCUESTA CLIENTES

ASPECTOS A EVALUAR									
	A	B	C	D	E	F	G	H	
	Precios Razonables	Calidad de mueble	Variedad de muebles	Facilidad de pago	Promociones y Ofertas	Atención al Cliente	Solución de quejas	Localización de matriz y sucursales	
CLIENTES DEL MES DE NOVIEMBRE	1	3	5	2	3	5	4	4	4
	2	3	4	1	4	4	4	4	4
	3	3	3	1	3	4	3	4	5
	4	4	3	2	3	4	3	5	4
	5	3	4	1	3	4	4	4	4
	6	3	3	1	3	4	3	4	3
	7	3	4	1	4	5	4	4	5
	8	4	3	2	5	4	4	5	3
	9	3	3	1	3	4	3	4	4
	10	3	3	2	3	4	2	4	3
	11	3	3	1	4	4	4	4	4
	12	4	4	2	4	5	4	5	4
	13	3	3	1	3	4	4	4	4
	14	3	3	1	3	4	3	4	4
	15	4	3	2	4	3	4	4	4
	16	3	5	1	4	4	3	4	4
	17	3	4	2	4	4	3	5	5
	18	4	4	2	4	5	4	4	4
	19	4	5	2	4	4	4	4	3
	20	3	4	1	3	4	4	4	4

Fuente: Empresa Mobiliaria

ASPECTOS A EVALUAR								
	A	B	C	D	E	F	G	H
	Precios Razonables	Calidad de mueble	Variedad de muebles	Facilidad de pago	Promociones y Ofertas	Atención al Cliente	Solución de quejas	Localización de matriz y sucursales
21	4	4	2	4	4	4	4	3
22	3	4	2	3	3	3	5	5
23	4	4	2	3	4	4	4	5
24	3	3	2	3	4	3	4	4
25	3	4	2	3	4	4	4	4

CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Fuente: Empresa Mobiliaria

ANEXO 17 - CALCULO DE PONDERACIÓN

ORDEN DE IMPORTANCIA SEGÚN CLIENTE																	
A	7	B	8	C	5	D	6	E	4	F	3	G	2	H	1	36	
A	8	B	7	C	5	D	4	E	6	F	3	G	1	H	2	36	
A	8	B	7	C	6	D	2	E	5	F	1	G	4	H	3	36	
A	8	B	7	C	5	D	6	E	4	F	3	G	2	H	1	36	
A	7	B	8	C	6	D	5	E	3	F	4	G	1	H	2	36	
A	8	B	7	C	6	D	4	E	5	F	1	G	2	H	3	36	
A	8	B	7	C	5	D	6	E	4	F	3	G	1	H	2	36	
A	7	B	8	C	6	D	5	E	4	F	2	G	3	H	1	36	
A	6	B	7	C	8	D	5	E	4	F	3	G	1	H	2	36	
A	8	B	7	C	6	D	4	E	5	F	3	G	2	H	1	36	
A	7	B	8	C	6	D	4	E	5	F	3	G	1	H	2	36	
A	8	B	7	C	6	D	5	E	2	F	4	G	3	H	1	36	
A	8	B	7	C	5	D	4	E	3	F	6	G	1	H	2	36	
A	8	B	6	C	7	D	5	E	4	F	2	G	3	H	1	36	
A	8	B	7	C	6	D	4	E	5	F	2	G	3	H	1	36	
A	7	B	6	C	8	D	5	E	4	F	2	G	3	H	1	36	
A	8	B	7	C	6	D	5	E	4	F	3	G	1	H	2	36	
A	8	B	7	C	6	D	5	E	4	F	3	G	2	H	1	36	
A	8	B	7	C	6	D	5	E	4	F	2	G	3	H	1	36	
A	7	B	8	C	5	D	3	E	4	F	6	G	2	H	1	36	
A	8	B	7	C	6	D	5	E	3	F	4	G	2	H	1	36	
A	8	B	6	C	7	D	5	E	4	F	3	G	2	H	1	36	
A	8	B	7	C	6	D	5	E	2	F	3	G	4	H	1	36	
A	7	B	8	C	6	D	5	E	4	F	3	G	2	H	1	36	
A	8	B	7	C	6	D	4	E	5	F	3	G	1	H	2	36	
TOTAL	A	191	B	178	C	150	D	116	E	101	F	75	G	52	H	37	900
PONDERACIONES																	
A	21%	B	20%	C	17%	D	13%	E	11%	F	8%	G	6%	H	4%	100%	

Fuente: Empresa Mobiliaria

ANEXO 18 - PONDERACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTES

PONDERACIÓN DE RESULTADOS									
	Precios Razonables	Variedad en el pago	Variedad de muebles	Facilidad de pago	Promociones y Ofertas	Atención al Cliente	Solución de quejas	Calidad de mueble	TOTAL
1	0,64	0,99	0,33	0,39	0,56	0,33	0,23	0,16	3,64
2	0,64	0,79	0,17	0,52	0,45	0,33	0,23	0,16	3,29
3	0,64	0,59	0,17	0,39	0,45	0,25	0,23	0,21	2,92
4	0,85	0,59	0,33	0,39	0,45	0,25	0,29	0,16	3,31
5	0,64	0,79	0,17	0,39	0,45	0,33	0,23	0,16	3,16
6	0,64	0,59	0,17	0,39	0,45	0,25	0,23	0,12	2,84
7	0,64	0,79	0,17	0,52	0,56	0,33	0,23	0,21	3,44
8	0,85	0,59	0,33	0,64	0,45	0,33	0,29	0,12	3,61
9	0,64	0,59	0,17	0,39	0,45	0,25	0,23	0,16	2,88
10	0,64	0,59	0,33	0,39	0,45	0,17	0,23	0,12	2,92
11	0,64	0,59	0,17	0,52	0,45	0,33	0,23	0,16	3,09
12	0,85	0,79	0,33	0,52	0,56	0,33	0,29	0,16	3,84
13	0,64	0,59	0,17	0,39	0,45	0,33	0,23	0,16	2,96
14	0,64	0,59	0,17	0,39	0,45	0,25	0,23	0,16	2,88
15	0,85	0,59	0,33	0,52	0,34	0,33	0,23	0,16	3,36

Fuente: Encuesta a Clientes de la Empresa Mobiliaria

PONDERACIÓN DE RESULTADOS									
	Precios Razonables	Variedad en el pago	Variedad de muebles	Facilidad de pago	Promociones y Ofertas	Atención al Cliente	Solución de quejas	Calidad de mueble	TOTAL
16	0,64	0,99	0,17	0,52	0,45	0,25	0,23	0,16	3,4
17	0,64	0,79	0,33	0,52	0,45	0,25	0,29	0,21	3,47
18	0,85	0,79	0,33	0,52	0,56	0,33	0,23	0,16	3,78
19	0,85	0,99	0,33	0,52	0,45	0,33	0,23	0,12	3,82
20	0,64	0,79	0,17	0,39	0,45	0,33	0,23	0,16	3,16
21	0,85	0,79	0,33	0,52	0,45	0,33	0,23	0,12	3,63
22	0,64	0,79	0,33	0,39	0,34	0,25	0,29	0,21	3,23
23	0,85	0,79	0,33	0,39	0,45	0,33	0,23	0,21	3,58
24	0,64	0,59	0,33	0,39	0,45	0,25	0,23	0,16	3,04
25	0,64	0,79	0,33	0,39	0,45	0,33	0,23	0,16	3,33
TOTAL	0,7	0,73	0,26	0,45	0,46	0,3	0,24	0,16	3,3

Fuente: Encuesta a Clientes de la Empresa Mobiliaria

SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE

ANEXO 19 - DE EVALUACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS

		REMUNERACIÓN		AMBIENTE DE TRABAJO			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		BENEFICIOS E INCENTIVOS	
		1) Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?	3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está?	4) Se siente usted muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	5) Existe una comunicación efectiva en su departamento o ¿Qué tan de acuerdo está?	6) ¿La empresa ofrece suficiente capacitación de forma continua?	7) ¿Considera usted que sus cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?	8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?	9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?
Empleados	1	3	3	3	2	4	2	3	5	3
	2	3	3	4	4	3	3	4	5	4
	3	3	3	3	1	4	4	3	5	4
	4	4	2	3	3	5	3	4	4	3
	5	2	3	3	3	4	3	5	4	2
	6	4	3	3	5	3	2	4	5	5
	7	5	2	3	4	2	2	2	4	4
	8	3	5	5	5	2	3	3	5	5
	9	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	10	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	11	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	12	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	13	5	4	4	3	4	4	3	4	3

		REMUNERACIÓN		AMBIENTE DE TRABAJO			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		BENEFICIOS E INCENTIVOS	
		1) Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?	3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está?	4) Se siente usted muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	5) Existe una comunicación efectiva en su departamento o ¿Qué tan de acuerdo está?	6) ¿La empresa ofrece suficiente capacitación de forma continua?	7) ¿Considera usted que sus cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?	8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?	9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?
14	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
15	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
16	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
17	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
18	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
19	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
20	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
21	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
22	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
23	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
24	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
25	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
26	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
27	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
28	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
29	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
30	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3

		REMUNERACIÓN		AMBIENTE DE TRABAJO			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		BENEFICIOS E INCENTIVOS	
		1) Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?	3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está?	4) Se siente usted muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	5) Existe una comunicación efectiva en su departamento o ¿Qué tan de acuerdo está?	6) ¿La empresa ofrece suficiente capacitación de forma continua?	7) ¿Considera usted que sus cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?	8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?	9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?
31	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
32	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
33	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
34	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
35	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
36	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
37	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
38	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
39	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
40	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
41	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
42	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
43	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
44	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
45	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
46	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3
47	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3

		REMUNERACIÓN		AMBIENTE DE TRABAJO			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		BENEFICIOS E INCENTIVOS	
		1) Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?	3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está?	4) Se siente usted muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	5) Existe una comunicación efectiva en su departamento o ¿Qué tan de acuerdo está?	6) ¿La empresa ofrece suficiente capacitación de forma continua?	7) ¿Considera usted que sus cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?	8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?	9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?
	48	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	49	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	50	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	51	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	52	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	53	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	54	5	4	4	3	4	4	3	4	3
	55	5	4	4	3	4	4	3	4	3

Fuente: Encuesta a los Empleados de Empresa Mobiliaria

ANEXO 20 - PONDERACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

CALIFICACIONES PONDERADAS										
		REMUNERACIÓN		AMBIENTE DE TRABAJO			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		BENEFICIOS E INCENTIVOS	
		1) Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?	3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está?	4) Se siente usted muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	5) Existe una comunicación efectiva en su departamento o ¿Qué tan de acuerdo está?	6) ¿Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades?	7) ¿Considera usted que sus cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?	8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?	9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?
Empleados	1	1	1,8	1,2	0,6	1,2	0,8	1,8	2	1,8
	2	1	1,8	1,6	1,2	0,9	1,2	2,4	2	2,4
	3	1	1,8	1,2	0,3	1,2	1,6	1,8	2	2,4
	4	2	1,2	1,2	0,9	1,5	1,2	2,4	1,6	1,8
	5	1	1,8	1,2	0,9	1,2	1,2	3	1,6	1,2
	6	2	1,8	1,2	1,5	0,9	0,8	2,4	2	3
	7	2	1,2	1,2	1,2	0,6	0,8	1,2	1,6	2,4
	8	1	3	2	1,5	0,6	1,2	1,8	2	3
	9	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	10	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	11	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	12	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	13	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	14	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8

CALIFICACIONES PONDERADAS

		REMUNERACIÓN		AMBIENTE DE TRABAJO			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		BENEFICIOS E INCENTIVOS	
		1) Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?	3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está?	4) Se siente usted muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	5) Existe una comunicación efectiva en su departamento o ¿Qué tan de acuerdo está?	6) ¿Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades?	7) ¿Considera usted que sus cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?	8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?	9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?
15	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
16	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
17	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
18	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
19	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
20	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
21	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
22	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
23	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
24	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
25	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
26	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
27	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
28	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
29	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
30	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
31	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	

CALIFICACIONES PONDERADAS

		REMUNERACIÓN		AMBIENTE DE TRABAJO			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		BENEFICIOS E INCENTIVOS	
		1) Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?	3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está?	4) Se siente usted muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	5) Existe una comunicación efectiva en su departamento o ¿Qué tan de acuerdo está?	6) ¿Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades?	7) ¿Considera usted que sus cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?	8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?	9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?
32	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
33	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
34	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
35	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
36	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
37	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
38	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
39	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
40	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
41	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
42	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
43	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
44	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
45	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
46	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
47	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	
48	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8	

CALIFICACIONES PONDERADAS

		REMUNERACIÓN		AMBIENTE DE TRABAJO			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		BENEFICIOS E INCENTIVOS	
		1) Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?	3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está?	4) Se siente usted muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?	5) Existe una comunicación efectiva en su departamento o ¿Qué tan de acuerdo está?	6) ¿Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades?	7) ¿Considera usted que sus cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?	8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?	9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?
49-55	49	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	50	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	51	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	52	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	53	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	54	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
	55	2	2,4	1,6	0,9	1,2	1,6	1,8	1,6	1,8
		2	2,3127	1,5636	0,9164	1,1727	1,5273	1,8436	1,6364	1,8655

	1,48	1,10	0,34	0,88	3,78
	40% 60%	40% 30% 30%	40% 60%	40% 60%	
PONDERACIÓN	35%	30%	10%	25%	

Satisfacción del Empleado

Fuente: Empleados de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 21 - NIVEL DE VENTAS

MES	VENTAS NETAS	VENTAS PRESUPUESTADA	NIVEL DE VENTAS	META
ENE	\$146.404,21	\$153.312,18	✓ 0,95	1
FEB	\$135.496,62	\$143.205,97	⚠ 0,95	1
MAR	\$131.225,93	\$125.849,03	✓ 1,04	1
ABR	\$183.072,68	\$196.733,49	⚠ 0,93	1
MAY	\$230.039,16	\$240.648,88	✓ 0,96	1
JUN	\$163.801,02	\$167.075,94	✓ 0,98	1
JUL	\$145.839,74	\$137.356,56	✓ 1,06	1
AGO	\$171.107,03	\$186.630,21	⚠ 0,92	1
SEP	\$169.223,11	\$167.287,26	✓ 1,01	1
OCT	\$264.533,33	\$172.724,27	✓ 1,53	1
NOV	\$197.365,09	\$192.211,17	✓ 1,03	1
DIC	\$424.392,08	\$409.892,93	✓ 1,04	1

Fuente: Gerente de Ventas de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 22 - MARGEN OPERACIONAL

MES	UTILIDAD OPERACIONAL	VENTAS	% MARGEN OPERACIONAL	META
ENE	\$25.280,36	\$146.404,21	✓ 17%	20%
FEB	\$20.847,59	\$135.496,62	⚠ 15%	20%
MAR	\$20.297,60	\$131.225,93	⚠ 15%	20%
ABR	\$35.418,35	\$183.072,68	✓ 19%	20%
MAY	\$49.236,16	\$230.039,16	✓ 21%	20%
JUN	\$24.300,13	\$163.801,02	⚠ 15%	20%
JUL	\$25.768,23	\$145.839,74	✓ 18%	20%
AGO	\$27.520,42	\$171.107,03	⚠ 16%	20%
SEP	\$25.516,54	\$169.223,11	⚠ 15%	20%
OCT	\$46.231,69	\$264.533,33	✓ 17%	20%
NOV	\$31.413,66	\$197.365,09	⚠ 16%	20%
DIC	\$117.001,26	\$424.392,08	✓ 28%	20%

Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 23 - COSTO PROMEDIO DE VENTAS

MES		COSTO DE VENTA	COSTO PROMEDIO DE VENTAS	META
ENER	✓	\$ 100.062,45	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
FEBR	✓	\$ 93.359,89	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
MARZ	✓	\$ 90.713,51	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
ABR	⚠	\$ 126.159,94	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
MAY	✗	\$ 159.339,80	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
JUN	⚠	\$ 116.297,43	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
JUL	✓	\$ 99.513,61	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
AGOS	⚠	\$ 116.786,64	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
SEPT	⚠	\$ 118.003,68	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
OCT	✗	\$ 185.499,90	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
NOV	✗	\$ 138.486,81	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00
DIC	✗	\$ 285.346,68	\$ 135.797,52	\$ 110.000,00












Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 24 - MARGEN NETO

MES	UTILIDAD NETA	VENTAS	% MARGEN NETO	META
ENE	\$16.686,58	\$146.404,21	⚠ 11%	15%
FEB	\$14.377,82	\$135.496,62	⚠ 11%	15%
MAR	\$12.895,96	\$131.225,93	✗ 10%	15%
ABR	\$24.591,40	\$183.072,68	✓ 13%	15%
MAY	\$35.792,52	\$230.039,16	✓ 16%	15%
JUN	\$15.941,61	\$163.801,02	✗ 10%	15%
JUL	\$17.269,28	\$145.839,74	⚠ 12%	15%
AGO	\$18.521,48	\$171.107,03	⚠ 11%	15%
SEP	\$16.866,08	\$169.223,11	✗ 10%	15%
OCT	\$32.741,47	\$264.533,33	⚠ 12%	15%
NOV	\$21.590,43	\$197.365,09	⚠ 11%	15%
DIC	\$86.118,50	\$424.392,08	✓ 20%	15%













Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 25 – NIVEL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO

MESES	CARTERA VENCIDA >= A 60 DÍAS	NIVEL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	META
ENE	\$2.060,70		-5%
FEB	\$2.585,22	 25%	-5%
MAR	\$1.566,52	 -39%	-5%
ABR	\$1.780,55	 14%	-5%
MAY	\$1.282,69	 -28%	-5%
JUN	\$1.891,98	 48%	-5%
JUL	\$1.402,19	 -26%	-5%
AGO	\$2.148,06	 53%	-5%
SEP	\$1.351,49	 -37%	-5%
OCT	\$1.188,85	 -12%	-5%
NOV	\$1.790,90	 51%	-5%
DIC	\$2.390,98	 34%	-5%













Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 26 - DE NIVEL DE GASTOS OPERACIONALES

MES	TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES	UTILIDAD BRUTA	% NIVEL DE GASTOS OPERACIONALES	META
ENE	\$21.061,40	\$46.341,76	 45%	40%
FEB	\$21.289,14	\$42.136,73	 51%	40%
MAR	\$20.214,82	\$40.512,42	 50%	40%
ABR	\$21.494,39	\$56.912,74	 38%	40%
MAY	\$21.463,20	\$70.699,36	 30%	40%
JUN	\$23.203,46	\$47.503,59	 49%	40%
JUL	\$20.557,90	\$46.326,13	 44%	40%
AGO	\$26.799,97	\$54.320,39	 49%	40%
SEP	\$25.702,89	\$51.219,43	 50%	40%
OCT	\$32.801,74	\$79.033,43	 42%	40%
NOV	\$27.464,62	\$58.878,28	 47%	40%
DIC	\$22.044,14	\$139.045,40	 16%	40%

Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 27 - TRANSACCIONES SATISFACTORIAS

MES	# TRANSACCIONES TOTAL	# TRANSACCIONES CON RECLAMOS	% TRANSACCIONES SATISFACTORIAS	META
ENE	134	2 	99%	100%
FEB	128	13 	90%	100%
MAR	123	9 	93%	100%
ABR	154	8 	95%	100%
MAY	193	10 	95%	100%
JUN	131	7 	95%	100%
JUL	121	11 	91%	100%
AGO	143	9 	94%	100%
SEP	137	8 	94%	100%
OCT	189	10 	95%	100%
NOV	166	12 	93%	100%
DIC	300	18 	94%	100%




Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 28 - RECLAMOS SOLUCIONADOS

MES	# TRANSACCIONES CON RECLAMOS	# TRANSACCIONES CON RECLAMOS SOLUCIONADAS	% RECLAMOS SOLUCIONADOS	META
ENE	2	1 	50%	100%
FEB	13	13 	100%	100%
MAR	9	8 	89%	100%
ABR	8	8 	100%	100%
MAY	10	9 	90%	100%
JUN	7	7 	100%	100%
JUL	11	7 	64%	100%
AGO	9	8 	89%	100%
SEP	8	8 	100%	100%
OCT	10	8 	80%	100%
NOV	12	12 	100%	100%
DIC	18	17 	94%	100%



Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 29 - NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES

	TIEMPO MÁXIMO DE RECIBO DE MERCADERÍA	# DE PEDIDOS RECIBIDOS DE PROVEEDORES	PEDIDOS RECIBIDOS DENTRO DEL TIEMPO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES	META
JUL	45 días	40	23	 58%	75%
AGO	46 días	45	28	 62%	75%
SEP	47 días	50	26	 52%	75%
OCT	45 días	43	23	 53%	75%




Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 30 - ENTREGAS CORRECTAS RECIBIDAS

	TIEMPO MÁXIMO DE RECIBO DE MERCADERÍA	# DE PEDIDOS RECIBIDOS DE PROVEEDORES	PEDIDOS RECHAZADOS	% ENTREGAS CORRECTAS RECIBIDAS	META
JUL	45 días	40	5	 88%	100%
AGO	46 días	45	3	 93%	100%
SEP	47 días	50	2	 96%	100%
OCT	45 días	43	3	 93%	100%





Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 31 - ÍNDICE DE DURACIÓN DE PRODUCTOS

MES	INVENTARIO FINAL TOTAL	VENTAS	INDICE DE DURACION DE PRODUCTOS	META
ENE	\$252.700,30	\$146.404,21	 1,73	1,5
FEB	\$372.100,65	\$135.496,62	 2,75	1,5
MAR	\$220.123,30	\$131.225,93	 1,68	1,5
ABR	\$550.540,58	\$183.072,68	 3,01	1,5
MAY	\$253.750,22	\$230.039,16	 1,10	1,5
JUN	\$260.632,77	\$163.801,02	 1,59	1,5
JUL	\$323.452,11	\$145.839,74	 2,22	1,5
AGO	\$310.500,21	\$171.107,03	 1,81	1,5
SEP	\$513.976,42	\$169.223,11	 3,04	1,5
OCT	\$265.321,88	\$264.533,33	 1,00	1,5
NOV	\$400.580,63	\$197.365,09	 2,03	1,5
DIC	\$387.345,18	\$424.392,08	 0,91	1,5

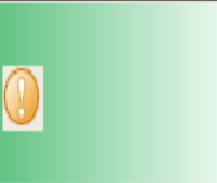
Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 32 - SOLICITUDES DE CRÉDITO RECHAZADAS

	# SOLICITUDES DE CREDITO	# SOLICITUDES DE CREDITO RECHAZADAS	% SOLICITUDES DE CREDITO RECHAZADAS	META
JUL	24	4	 17%	5%
AGO	22	3	 14%	5%
SEP	31	4	 13%	5%
OCT	28	2	 7%	5%

Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 33 - ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

MES	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN CLIENTE	META
NOVIEMBRE	 	3,30 / 4,5





Fuente: Encuesta a Clientes

ANEXO 34 - CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES

	# CAPACITACIONES PRESUPUESTADAS	# CAPACITACIONES EJECUTADAS	% CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES	META
I TRIMESTRE	1	1 	 100%	100%
II TRIMESTRE	1	0 	 0%	100%
III TRIMESTRE	0	0		
IV TRIMESTRE	1	1 	 100%	100%





Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 35 - CONTRATOS DE PUBLICIDAD

	# CONTRATOS DE PUBLICIDAD	META
I TRIMESTRE	 5	7
II TRIMESTRE	 5	7
III TRIMESTRE	 7	7
IV TRIMESTRE	 6	7

Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 36 - NIVEL DE PUBLICIDAD

	VENTAS TRIMESTRALES	GASTO DE PUBLICIDAD	NIVEL DE PUBLICIDAD	META
I TRIMESTRE	\$413.126,76	\$23.624,37	 5,72%	8%
II TRIMESTRE	\$576.912,86	\$30.222,43	 5,24%	8%
III TRIMESTRE	\$486.169,88	\$33.420,85	 6,87%	8%
IV TRIMESTRE	\$886.290,50	\$41.178,86	 4,65%	8%


Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 37 - NIVEL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACION	# EMPLEADOS	# DE EMPLEADO CON CALIFICACION > 4/5	% NIVEL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	META
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	55	42 	76%	100%





Fuente: Contador de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 38 - ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

MES	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	META
NOVIEMBRE 	3,78	4,5

Encuesta a Empleados de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 39 – PROGRAMA DE SUGERENCIAS

	# SUGERENCIAS	META
I TRIMESTRE	 2	5
II TRIMESTRE	 4	5
III TRIMESTRE	 3	5
IV TRIMESTRE	 4	5

Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 40 - NIVEL DE SUGERENCIAS

# SUGERENCIAS	SUGERENCIAS EJECUTADAS	% NIVEL DE SUGERENCIAS	META
13	3	 23%	50%

Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 41 - FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código:
		Versión:
		Fecha:
Fecha:		
Nombre y Apellidos del empleado:		
Puesto		
Evaluador:		
<p>. Solicitamos a usted (es) contestar la siguiente evaluación teniendo en cuenta la siguiente calificación: (5) = Excelente (4) = Muy Bueno. (3) = Bueno. (2) = Regular. (1) = Deficiente.</p>		
DESEMPEÑO LABORAL		CALIFICACIÓN
1.RESPONSABILIDAD		
2.EXACTITUD Y CALIDAD EN EL TRABAJO		
3.PRODUCTIVIDAD		
4.ORDEN EN EL TRABAJO		
5.PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO		
6.COMPRESION DE SITUACIONES		
FACTORES DE ACTITUD		CALIFICACIÓN
7.ACTITUD HACIA LA EMPRESA		
8.ACTITUD HACIA SUPERIORES		
9.ACTITUD HACIA COMPAÑEROS		
10.ACTITUD HACIA EL CLIENTE		
11.COOPERACION CON EL EQUIPO DE TRABAJO		
12.CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS		
13.CAPACIDAD PARA GENERAR SUGERENCIAS CONSTRUCTIVAS		
14.PRESENTACION PERSONAL		
15.DISPOSICION		
16.PUNTUALIDAD		
HABILIDADES		CALIFICACIÓN
17.INICIATIVA		
18.CREATIVIDAD		
19.ADAPTABILIDAD		
20.REPUSTAS BAJO PRESIÓN		
21.CAPACIDAD DE MANEJAR MÚLTIPLES TAREAS		
22.COORDINACION Y LIDERAZGO		
23.CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		
24.CARISMA		
25.COMPROMISO HACIA EL EQUIPO		
26.MANEJO DE CONFLICTOS		
27.GESTION DEL TIEMPO		
Mencione los aspectos que debería mejorar:		
Observaciones:		
	Firma	

Fuente: Gerente de la Empresa Mobiliaria

ANEXO 42 - ENCUESTA A CLIENTES

El motivo de la siguiente encuesta es para determinar cuáles son sus principales necesidades y así poder brindar un mejor servicio

Se ha establecido 6 criterios a considerar para medir el nivel de satisfacción, las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla

CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

	Criterios a considerar para con la empresa	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
A	Precios Razonables					
B	Variedad de muebles					
C	Promociones y Ofertas					
D	Facilidad de pago					
E	Atención al cliente					
F	Solución de quejas					
G	Calidad de mueble					
H	Localización de matriz y sucursales					

Por favor ordene los aspectos a calificar de acuerdo a su grado de importancia siendo 8 la calificación más importante y 1 la de menor importancia.

CALIFICACIÓN SEGÚN IMPORTANCIA DE CRITERIO		
A	Precios Razonables	
B	Calidad de mueble	
C	Variedad de muebles	
A	Facilidad de pago	
B	Promociones y Ofertas	
C	Atención al Cliente	
A	Solución de quejas	
B	Localización de matriz y sucursales	

ANEXO 43 - ENCUESTA A EMPLEADOS

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.

REMUNERACIÓN

- 1) ¿Recibe usted una remuneración adecuada y el reconocimiento de su jefe
¿Qué tan de acuerdo está?

Seleccione una de las siguientes opciones

- Completamente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Neutral
- Estoy de acuerdo
- Estoy muy de acuerdo

- 2) Su remuneración es la adecuada en relación al trabajo que usted hace ¿Qué tan de acuerdo está?

Seleccione una de las siguientes opciones

- Completamente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Neutral
- Estoy de acuerdo
- Estoy muy de acuerdo

AMBIENTE DE TRABAJO

- 3) Tiene usted un trato relacional adecuado en esta empresa ¿Qué tan de acuerdo está? Seleccione una de las siguientes opciones
- Completamente en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Neutral
 - Estoy de acuerdo
 - Estoy muy de acuerdo
- 4) Se siento muy cómodo cuando tiene que tratar asuntos con su jefe ¿Qué tan de acuerdo está?
Seleccione una de las siguientes opciones
- Completamente en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Neutral
 - Estoy de acuerdo
 - Estoy muy de acuerdo
- 5) Existe una comunicación efectiva en su departamento ¿Qué tan de acuerdo está?
Seleccione una de las siguientes opciones
- Completamente en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Neutral
 - Estoy de acuerdo
 - Estoy muy de acuerdo

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- 6) ¿La empresa ofrece suficientes capacitaciones de forma continua?
Seleccione una de las siguientes opciones

- Completamente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Neutral
- Estoy de acuerdo
- Estoy muy de acuerdo

- 7) ¿Considera usted que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?
Seleccione una de las siguientes opciones

- Completamente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Neutral
- Estoy de acuerdo
- Estoy muy de acuerdo

BENEFICIOS E INCENTIVOS

- 8) Todos los beneficios que le da la empresa cubren sus necesidades ¿Qué tan de acuerdo está?
Seleccione una de las siguientes opciones

- Completamente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Neutral
- Estoy de acuerdo
- Estoy muy de acuerdo

- 9) ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre