



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN CON
LAS METODOLOGÍAS DEL BALANCED SCORECARD Y GESTIÓN POR
PROCESOS EN UNA PYMES COMERCIAL EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL DURANTE EL AÑO 2007”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN CALIDAD DE PROCESOS**

Presentada por:

MARÍA VIRGINIA GONZALEZ GONZALEZ

MARÍA DEL CARMEN VILEMA ESCUDERO

GUAYAQUIL – ECUADOR

AÑO:

2008

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme, a mis queridos Padres Ma. Isabel y César por apoyarme incondicionalmente y por estar siempre presentes en el logro de mis metas, a mis hermanos, a mi compañera de tesis Ma. del Carmen, a mi Director de Tesis Ing. Jaime Lozada y a todas las personas que de alguna u otra manera colaboraron para la culminación de la presente tesis.

Ma. Virginia.

A Dios, por bendecirme y darme las fuerzas necesarias para cumplir mis metas y a todas las personas que colaboraron en la realización de esta obra, en especial a mis Padres por contar con su apoyo incondicional, a mis hermanos, a Marco Benalcazar, a mi compañera de tesis Ma. Virginia, al Instituto de Ciencias Matemáticas y a mi Director de Tesis Ing. Jaime Lozada.

Ma. del Carmen

DEDICATORIA

A DIOS

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A MI SOBRINA

Y AMIGOS DE LA ESPOL

Ma. Virginia.

A DIOS

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A MARCO BENALCAZAR

Y AMIGOS DE LA ESPOL

Ma. del Carmen

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Jaime Lozada.
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Dalton Noboa
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

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

(Reglamento de graduación de la ESPOL).

María Virginia González González.

María del Carmen Vilema Escudero.

RESUMEN

El presente trabajo contiene: LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN CON LAS METODOLOGIAS DEL BALANCED SCORECARD Y GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA PYMES COMERCIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DURANTE EL AÑO 2007.

En el primer capítulo se muestra varios conceptos del Balanced Scorecard y Gestión por Procesos, así como términos y definiciones que se utilizan para el desarrollo del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se describe la empresa, su misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama y la descripción de las funciones de los colaboradores y departamentos que la conforman.

En el tercer capítulo se muestra la planificación estratégica que abarca la definición de la empresa mediante el análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades así como la identificación de los stakeholders permitiendo de esta manera la creación del plan estratégico que define la

misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores institucionales.

En el cuarto capítulo, luego de definir el plan estratégico en el capítulo anterior se determina el despliegue de los objetivos organizacionales a través de las perspectivas de clientes, financiero, procesos internos y aprendizaje, y estos objetivos serán analizados de acuerdo a la matriz de cobertura de los temas estratégicos los cuales serán apoyados por la creación de las iniciativas que darán soporte para el cumplimiento de los mismos.

En el quinto capítulo se describe como sería el despliegue de los objetivos estratégicos generales hacia los de segundo nivel, las unidades departamentales, los mismos que impulsarán el cumplimiento y funcionamiento del sistema integrado.

En el sexto capítulo se describe el enfoque por procesos, el cual permitirá identificar las acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos como externos, gestionando los procesos interrelacionados, así como obtener una mejora continua de los resultados.

En el séptimo capítulo se describirá el funcionamiento del software, el cual permitirá en una sola pantalla visualizar el estado de la empresa a través de los indicadores relevantes o claves del negocio, previamente definidos por el gerente.

En el octavo capítulo se evaluará el cumplimiento de los objetivos a través de técnicas estadísticas, para este fin se utiliza las herramientas de modelamiento que permiten validar si las hipótesis planteadas en el análisis están contribuyendo para el cumplimiento de los objetivos.

En el noveno capítulo se describe los procedimientos de Auditoría de Sistema de Gestión, los mismos que deberán ser aplicados una vez implementado el Diseño del Sistema de Gestión en la empresa.

En el décimo capítulo, finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones para cada uno de los capítulos.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN.....	I
ÍNDICE GENERAL	II
DEFINICIONES	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1 TEORIA DEL BSC Y ENFOQUE POR PROCESOS.....	1
1.1 El Balanced Scorecard	1
1.1.1 Historia del Balanced Scorecard	1
1.1.2 Definición del Balanced Scorecard	2
1.1.3 Estructura del Balanced Scorecard.....	3
1.1.4 Perspectivas	5
1.1.5 Indicadores	9
1.1.6 Implementación del Balanced Scorecard	11
1.2 Enfoque por Procesos	13

1.2.1 Gestión por Procesos	13
1.2.2 Clasificación de los Procesos	15
1.2.2.1 Procesos Estratégicos	15
1.2.2.2 Procesos Claves	16
1.2.2.3 Procesos de Apoyo	17

CAPÍTULO II

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	18
2.1 Historia	18
2.2 Misión	19
2.3 Visión.....	19
2.4 Objetivo Empresariales.....	19
2.5 Valores Empresariales.....	20
2.6 Organigrama.....	20
2.7 Descripción de Puestos	22
2.7.1 Gerente General	22
2.7.2 Asistente de Gerencia.....	23
2.7.3 Director Administrativo Financiero	24

2.7.4 Asistente Administrativo Financiero	26
2.7.5 Jefe de Sistemas	27
2.7.6 Contador	29
2.7.7 Asistente Contable.....	30
2.7.8 Cajeros	31
2.7.9 Jefe de Recursos	33
2.7.10 Director Comercial	34
2.7.11 Asistente Comercial	36
2.7.12 Jefe de Compras.....	37
2.7.13 Jefe de Marketing	39
2.7.14 Jefe de Ventas	40
2.7.15 Vendedores	42
2.7.16 Jefe de Bodega.....	43
2.7.17 Bodegueros	44

CAPÍTULO III

3 ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	45
----------------------------	----

3.1 El Proceso de Planeación Estratégica	45
3.1.1 Introducción a la Planeación Estratégica	45
3.2 Definición del Negocio	46
3.3 Análisis PEST	48
3.3.1 Pronostico Político	49
3.4 Matriz Probabilidad - Difusión	51
3.5 Determinación de Fortaleza y Debilidades	52
3.5.1 Infraestructura.....	54
3.5.2 Recursos Humanos	54
3.5.3 Tecnología y Sistemas de Información	54
3.5.4 Abastecimiento	54
3.5.5 Logística de Entrada	54
3.5.6 Manufactura y Operaciones	55
3.5.7 Logística de Salida.....	55
3.5.8 Mercadeo y Ventas	55
3.5.9 Servicio al Cliente	56
3.6 Estrategias derivadas del análisis FODA	56
3.6.1 Fortalezas	56

3.6.2 Oportunidades	57
3.6.3 Debilidades	57
3.6.4 Amenazas.....	58
3.6.5 Estrategias FO (Fortalezas vs. Oportunidades)	59
3.6.6 Estrategias FA (Fortalezas vs. Amenazas)	59
3.6.7 Estrategias DO (Debilidades vs. Oportunidades)	59
3.6.8 Estrategias DA (Debilidades vs. Amenazas)	60
3.7 Análisis del Mercado y la Competencia.....	61
3.7.1 El modelo de las cinco fuerzas.....	61
3.7.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	62
3.7.1.2 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	62
3.7.1.3 Poder de negociación de los proveedores	62
3.7.1.4 Poder de negociación de los compradores	63
3.7.1.5 La rivalidad entre los competidores.....	63
3.8 Identificación de los Principales Stakeholders.....	64
3.8.1 Definición de Stakeholders	64
3.8.2 Identificación de los principales Stakeholders	65
3.9 Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders.....	67

3.9.1 Clientes.....	68
3.9.2 Accionistas.....	69
3.9.3 Proveedores	71
3.9.4 Empleados	72
3.10 Estrategias del Océano Azul.....	74
3.10.1 Definición de Cuadro Estratégico Actual.....	75
3.10.2 Definición del Océano Azul	76
3.10.2.1 Definición de no clientes	77
3.10.2.2 Exploración de las seis vías para la creación de océanos azules.....	77
3.10.2.3 Redefinición del Cuadro Estratégico	78
3.10.2.4 Mensaje Central de la Propuesta de Valor	79
3.10.2.5 Evaluación del Grado de Utilidad para los Clientes.....	80
3.11 Definición de Misión y Visión Organizacional.....	82
3.11.1 Definición de la Misión	82
3.11.1.1 Misión	82
3.11.2 Visión.....	83
3.11.2.1 Características de la Visión.....	84
3.12 Temas Estratégicos	85

3.12.1 Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos.....	86
3.13 Los Valores Organizacionales	88
CAPÍTULO IV	
4 TRASLADO AL BALANCED SCORECARD	91
4.1 Introducción	91
4.2 Propuesta de Valor	92
4.2.1 Propuesta de Valor para Clientes	93
4.2.2 Propuesta de Valor para los Accionistas.....	94
4.2.3 Propuesta de Valor para los Procesos Internos	96
4.2.4 Propuesta de Valor para el Capital Intangible	98
4.3 Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos.....	100
4.3.1 Determinación del Mapa Estratégico.....	103
4.4 Determinación de los Indicadores	105
4.4.1 Perspectiva Financiera	106
4.4.2 Perspectiva de Clientes	107
4.4.3 Perspectiva Procesos Internos.....	108
4.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	109
4.5 Matriz de Impacto de Iniciativas Estratégicas.....	110

4.5.1 Diseño de Iniciativas Estratégicas.....	113
---	-----

4.5.2 Diseño de la ficha Iniciativas Estratégicas	115
---	-----

CAPITULO V

5 SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	116
-------------------------------------	-----

5.1 Proceso de Sincronización y Despliegue	116
--	-----

5.2 Definición de Organigrama de Unidad de Negocios.....	118
--	-----

5.2.1 Características del Enfoque Funcional.....	118
--	-----

5.2.2 Características del Enfoque Sistemático.....	120
--	-----

5.2.3 Teoría de la Conspiración.....	120
--------------------------------------	-----

5.3 Enfoque de Organización por Procesos.....	121
---	-----

5.3.1 Determinación de Macroprocesos.....	122
---	-----

5.4 Matriz Cliente - Proveedor	124
--------------------------------------	-----

5.5 Proceso de Sincronización.....	126
------------------------------------	-----

5.5.1 Los 4 Principios del Proceso de Sincronización	126
--	-----

5.5.2 Consistencia y Balance de Indicadores.....	127
--	-----

5.6 Determinación de Cuadros de Mandos por Áreas Funcionales.....	129
---	-----

CAPITULO VI

6 GESTIÓN POR PROCESOS.....	132
-----------------------------	-----

6.1 Concepto de Gestión por Procesos	132
--	-----

6.2 Modelo de Gestión y el enfoque basado en procesos.....	133
6.2.1 Sistema de Gestión (ISO 9000-2000)	133
6.2.2 Sistema de Gestión (Modelo EFQM).....	133
6.3 La Organizacional Funcional.....	133
6.3.1 Características del Enfoque Funcional.....	133
6.3.2 De la organización funcional a la organización por procesos	134
6.4 Etapas de la Gestión basada en procesos.....	135
6.4.1 Identificación y secuencia de Procesos.....	136
6.4.1.1 Proceso Estratégicos	137
6.4.1.2 Proceso Clave.....	137
6.4.1.3 Proceso de Apoyo.....	137
6.4.1.4 Jerarquía, Desligue y Encadenamiento de Proceso	138
6.4.2 Descripción de los Procesos.....	142
6.4.2.1 Descripción de las características: Diagrama SIPOC.....	144
6.4.2.2 Descripción de Actividades: Diagramas de Flujo de Procesos	144
6.4.2.3 Descripción de Características: Ficha de Procesos	147
6.4.3 Seguimiento y Medición de los Procesos.....	150
6.4.3.1 Indicadores de Procesos.....	150

6.4.3.1.1 Indicador de Salida	150
6.4.3.1.2 Indicador de Entrada.....	150
6.4.3.1.3 Indicador de Eficiencia	151
6.4.3.1.4 Indicador de Calidad	151
6.4.3.1.5 Indicador de Tiempo	151
6.4.3.1.6 Indicador de Productividad.....	151
6.4.3.1.7 Indicador de Cultura.....	151
6.4.3.1.8 Indicador de Impacto: Interno y Externo.....	151
6.4.4 Mejoramiento de Proceso	152
6.4.4.1 Análisis de Valor	154
6.4.4.1.1 Análisis de Valor Agregado.....	154
6.4.4.1.2 Actividades que Agregan Valor	154
6.4.4.1.3 Actividades que no Agregan Valor	154
6.4.4.2 Identificadores para la interpretación de datos.....	155
6.4.4.3 Rediseño de un Proceso.....	157
6.5 Mejoramiento del Análisis de Valor Agregado.....	158

CAPITULO VII

7 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES	159
--	-----

7.1 Introducción	159
7.2 Definiciones Básicas.....	160
7.3 Efectividad e Información accionable	160
7.3.1 Efectividad	160
7.3.2 Definición de semáforos.....	161
7.4 Sistema de Indicadores	161
7.4.1 Tipos de Indicadores.....	162
7.5 Beneficios del Software BSC	163
7.5.1 Beneficios Adicionales del Software BSC	164
7.6 Software BSC	165
7.6.1 Manual de Usuario.....	165
7.6.1.1 Introducción	165
7.6.1.2 Objetivos del Manual de Usuarios.....	165
7.6.1.3 Diseño del Software.....	166
7.6.1.4 Modo de Instalación.....	167
7.6.1.5 Creación, Modificación y Eliminación de los Indicadores	167
7.6.1.6 Funciones del Sistema.....	168
7.6.2 Importancia del Software BSC para la Empresa	171

CAPITULO VIII

8 APRENDIZAJE ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES.....	175
8.1 Introducción	175
8.2 Proceso de Toma de Decisiones	176
8.2.1 Ciclo de Aprendizaje Operativo.....	176
8.2.1.1 Ejemplo de Reunión de Ciclo Operativo.....	177
8.2.2 Ciclo Estratégico	185
8.3 Análisis Estadístico	186
8.3.1 Introducción	186
8.3.2 Alcance.....	187
8.3.2 Objetivo de Primer Nivel	188
8.3.3 Prueba de Hipótesis.....	191
8.3.4 Matriz de Correlación.....	194
8.3.5 Diagrama de Dispersión.....	197
8.3.6 Regresión Lineal Múltiple.....	198
8.3.6.1 Estimación del Modelo.....	199

CAPITULO IX

9 AUDITORÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR INDICADORES.....	205
9.1 Introducción	205

9.2 Concepto de Auditoría de Gestión	206
9.3 Procedimientos	207
9.3.1 Objeto	207
9.3.2 Alcance	208
9.3.3 Metodología	208
9.3.4 Modo Operativo	208
9.3.4.1 Programa anual de auditorias	208
9.3.4.2 Preparación y realización de la auditoría.....	209
9.3.4.3 Informe de auditoría	215
9.3.4.4 Recomendación de la Auditoria	219
CAPITULO X	
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	221
10.1 Conclusiones	222
10.2 Recomendaciones	225

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
PEST	Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.
SIPOC	Supplier (Proveedor), Inputs (Entradas), Process (Procesos), Output (Salida) y Customer (Cliente).
Ho	Hipótesis Nula
H1	Hipótesis Alternativa
Gl.	Grados de Libertad
T	Valor del Estadístico

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 3.1	Definición del Negocio.....	47
Tabla 3.2	Determinación de Fortalezas y Debilidades.....	53
Tabla 3.3	Identificación de los Principales Stakeholders.....	65
Tabla 3.4	Necesidades de los Clientes.....	68
Tabla 3.5	Necesidades de los Accionistas.....	70
Tabla 3.6	Necesidades de los Proveedores.....	71
Tabla 3.7	Necesidades de los Empleados.....	72
Tabla 3.8	Temas Estratégicos.....	86
Tabla 4.1	Atributos del Producto/servicio y Cliente.....	93
Tabla 4.2	Objetivos Estratégicos.....	102
Tabla 4.3	Indicadores Generales Perspectivas Financieras.....	107
Tabla 4.4	Indicadores Generales Perspectivas Clientes.....	108
Tabla 4.5	Indicadores Generales Perspectivas Proceso Internos.....	109
Tabla 4.6	Indicadores Generales Aprendizaje y Crecimiento.....	110

Tabla 4.7	Iniciativas Seleccionadas por Valor.....	115
Tabla 5.1	Matriz de Contribución.....	126
Tabla 8.1	Plan de Acción.....	181
Tabla 8.2	Mapa Estratégico.....	186
Tabla 8.3	Indicadores considerados para el análisis.....	187
Tabla 8.4	Datos Variables.....	188
Tabla 8.5	Kolmogorov Smirnov F1.....	189
Tabla 8.6	Kolmogorov Smirnov F2.....	190
Tabla 8.7	Kolmogorov Smirnov C2.....	191
Tabla 8.8	Matriz de Correlación.....	192
Tabla 8.9	Indicadores considerados para el análisis.....	193
Tabla 8.10	Datos Variables.....	194
Tabla 8.11	Regresión Lineal Múltiple.....	197
Tabla 9.1	Diseño de Indicadores.....	209
Tabla 9.2	Implementación del Sistema.....	210

Tabla 9.3	Exploración de la Información.....	211
Tabla 9.4	Evaluación y Mejora del Sistema.....	212
Tabla 9.5	Hallazgos Diseño de Indicadores.....	214
Tabla 9.6	Hallazgos Implantación del Sistema.....	215
Tabla 9.7	Hallazgos Exploración de la Información.....	216
Tabla 9.8	Hallazgo Evaluación y mejora del sistema.....	217

ÍNDICE DE GRAFICOS

<i>Pág.</i>		
Gráfico 2.1	Organigrama EkoFashion Cía Ltda.....	21
Gráfico 3.1	Matriz Probabilidad Difusión.....	51
Gráfico 3.2	Modelo de las Cinco Fuerzas.....	61
Gráfico 3.3	Identificación de los Principales Stakeholders.....	66
Gráfico 3.4	Cuadro estratégico actual.....	76
Gráfico 3.5	Cuadro estratégico nuevo.....	79
Gráfico 3.6	Evaluación del Grado de Utilidad para los Clientes.	81
Gráfico 3.7	Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos.....	87
Gráfico 3.8	Valores Organizacionales.....	89
Gráfico 4.1	Propuesta de Valor para los Accionistas.....	95
Gráfico 4.2	Propuesta de Valor para los Procesos Internos.....	98
Gráfico 4.3	Propuesta de Valor para el Capital Intangible.....	100
Gráfico 4.4	Matriz de Cobertura de Objetivos Estratégicos.....	101
Gráfico 4.5	Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas	

	de Causa Efecto.....	105
Gráfico 4.6	Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas.....	112
Gráfico 4.7	Priorización de Iniciativas Estratégicas.....	113
Gráfico 4.8	Priorización de Iniciativas Estratégicas.....	114
Gráfico 5.1	Organigrama de una empresa.....	119
Gráfico 5.2	Ejemplo de los Macro procesos de una Empresa.....	123
Gráfico 5.3	Matriz Cliente Proveedor Planificación Estratégica.....	125
Gráfico 5.4	Matriz Cliente Proveedor Almacenamiento.....	125
Gráfico 5.5	Sincronización y Consistencia de Objetivo y Metas.....	129
Gráfico 8.1	Tabla de Anormalidades.....	174
Gráfico 8.2	Análisis del Indicador.....	175
Gráfico 8.3	Histograma del Indicador.....	175
Gráfico 8.4	Límites de Cumplimiento.....	175
Gráfico 8.5	Hoja de Recolección de Datos.....	176

Gráfico 8.6	Análisis de Causa Raíz Diagrama de Pareto.....	177
Gráfico 8.7	Análisis de Causa Raíz Diagrama Causa Efecto..	179
Gráfico 8.8	Análisis de Causa Raíz Diagrama Causa Efecto .	179
Gráfico 8.9	Rentabilidad Vs. Crecimiento en Ventas.....	195
Gráfico 8.10	Histograma Regresión Estandarizada de Residuos.....	200

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Pág.</i>		
Figura 1.1	Estructura del BSC.....	4
Figura 1.2	Fase de Implantación.....	12
Figura 1.3	Procesos.....	14
Figura 1.4	Sistema de Gestión por Procesos.....	14
Figura 5.1	Ejemplo: Despliegue del BSC.....	118
Figura5.2	Despliegue en una Empresa.....	130
Figura 5.3	Mapa y BSC del Área Funcional de la Unidad de Negocio.....	131
Figura 6.1	Representación de la Organización Funcional Por Procesos.....	135
Figura 6.2	Modelo de Mapa de Procesos.....	137
Figura 6.3	Determinación de los Macroprocesos de la Unidad de Negocio.....	138
Figura 6.4	Representación gráfica de procesos en cascada.....	142

Figura 6.5	Esquema de Descripción de Procesos.....	143
Figura 6.6	Matriz SIPOC Proceso.....	144
Figura 6.7	Diagrama de Flujo de Proceso.....	145
Figura 6.8	Símbolos más Habituales en la Representación de Diagramas.....	146
Figura 6.9	Ejemplo de Ficha de Proceso.....	149
Figura 6.10	Ejemplo de Indicadores del Proceso.....	152
Figura 6.11	Análisis de Valor Agregado.....	156
Figura 6.12	Simbología.....	157
Figura 7.1	Mapa Estratégico.....	168
Figura 7.2	Pantalla Mensual.....	169
Figura 7.3	Gráfico General.....	170
Figura 7.4	Información por Indicador.....	171
Figura 7.5	Información General	172

INTRODUCCION

A medida que la era de la información avanza, las empresas deben ser capaces de responder a las exigencias tecnológicas que surgen con el pasar del tiempo, así como también a las exigencias del mercado, donde los líderes son aquellos que tienen en su poder el conocimiento de sus debilidades y fortalezas internas y las aprovechan para crear ventajas competitivas en su sector particular.

Para lograr esto, es necesario tener las herramientas que permitan medir adecuadamente el comportamiento interno y externo de la organización y saber con claridad, cuáles son las variables que al interior de la compañía, afectan su desempeño externo y producen los más altos resultados financieros. Por esto, el proceso de planeación estratégica de cada compañía debe involucrar un sistema de medición adecuado, que permita monitorear la consecución de los objetivos estratégicos.

A continuación se presentan talleres realizados, ejemplos y gráficos que ayudan a tener un mayor entendimiento sobre la implementación de la metodología del Balanced Scorecard, la misma que pretende crear un sistema más eficiente para la evaluación del proceso de planeación estratégica.

CAPÍTULO I

TEORÍA DEL BSC Y ENFOQUE POR PROCESOS

En este capítulo se presentará definiciones del Balanced Scorecard y el Enfoque por Procesos.

1.1 Balanced Scorecard

1.1.1 Historia del Balanced Scorecard

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en las últimas tres décadas ha hecho latente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida

de los resultados operacionales y financieros de la empresa, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación.

El Balanced Scorecard fue desarrollada por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores (Kaplan y Norton, 1992, 2004).

Desde su divulgación en 1992 el Balanced Scorecard ha sido incorporado a los procesos de gerencia estratégica en un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.^{1.1}

1.1.2 Definición de Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y

^{1.1} www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/balancedscorecard/default.asp

ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

El Balanced Scorecard debe permitir identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

El BSC es una Potente y útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión. Interrelaciona los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los accionistas, los procesos internos y aprendizaje.^{1,2}

1.1.3 Estructura del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí, se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión,

^{1,2} www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard#articulos

y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. El BSC transforma la visión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes de acuerdo a la figura 1.

Figura 1.1

Estructura del BSC



Fuente: Universidad Politécnica de Valencia

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permite tomar las iniciativas necesarias en cada nivel. Conociendo cómo se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y éstos se alinean con las expectativas de los clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

1.1.4 Perspectivas

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen:

- ✓ **Perspectivas Financieras:** Esta perspectiva se concentra principalmente en las medidas de manejo del presupuesto y de mantener el control de los recursos propios.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

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

- ✓ **Perspectivas del Cliente:** Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en

gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

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

- ✓ **Perspectiva de Procesos:** Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen cuatro tipos de procesos:
 - **Procesos de Operaciones.** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
 - **Procesos de Gestión de Clientes.** Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

- Procesos de Innovación.** (Difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia..
 - Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad.** Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.
- ✓ **Perspectivas de la Innovación y Aprendizaje:** Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y el crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

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

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias en cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de los clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.^{1.3}

1.1.5 Indicadores

Las cuatro perspectivas aplicadas al mantenimiento la podemos enfocar desde el punto de vista de los indicadores técnicos económicos del mantenimiento.

1.3 www.infoview.com.mx/Bitam/ScoreCard/

✓ **Financiera**

- **Efectividad:** Los indicadores asociados a esta área permiten ver el comportamiento operacional de las instalaciones, sistemas, equipos y dispositivos, además mide la calidad de los trabajos y el grado de cumplimiento de los planes de mantenimiento.
- **Costes:** Esta área mide los gastos asociados a la gestión de mantenimiento, así como son distribuidos y si están orientados a mejorar la eficiencia de la empresa.
- **Indicadores Económicos:** La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital en mantenimiento.

✓ **Cliente**

- Satisfacción del cliente
- Gestión de la calidad
- **Fiabilidad humana:** Estos indicadores determinan los aspectos de trabajo seguro en la función de mantenimiento. Por Ejemplo: Índice de Frecuencia Bruta, Índice de Frecuencia Neta, Índice de Severidad

✓ **Procesos Internos**

- Gestión de la efectividad
- Planificación
- Gestión de stock
- Gestión de compras
- Gestión de contratación
- Mantenimiento preventivo
- Tecnología de la información

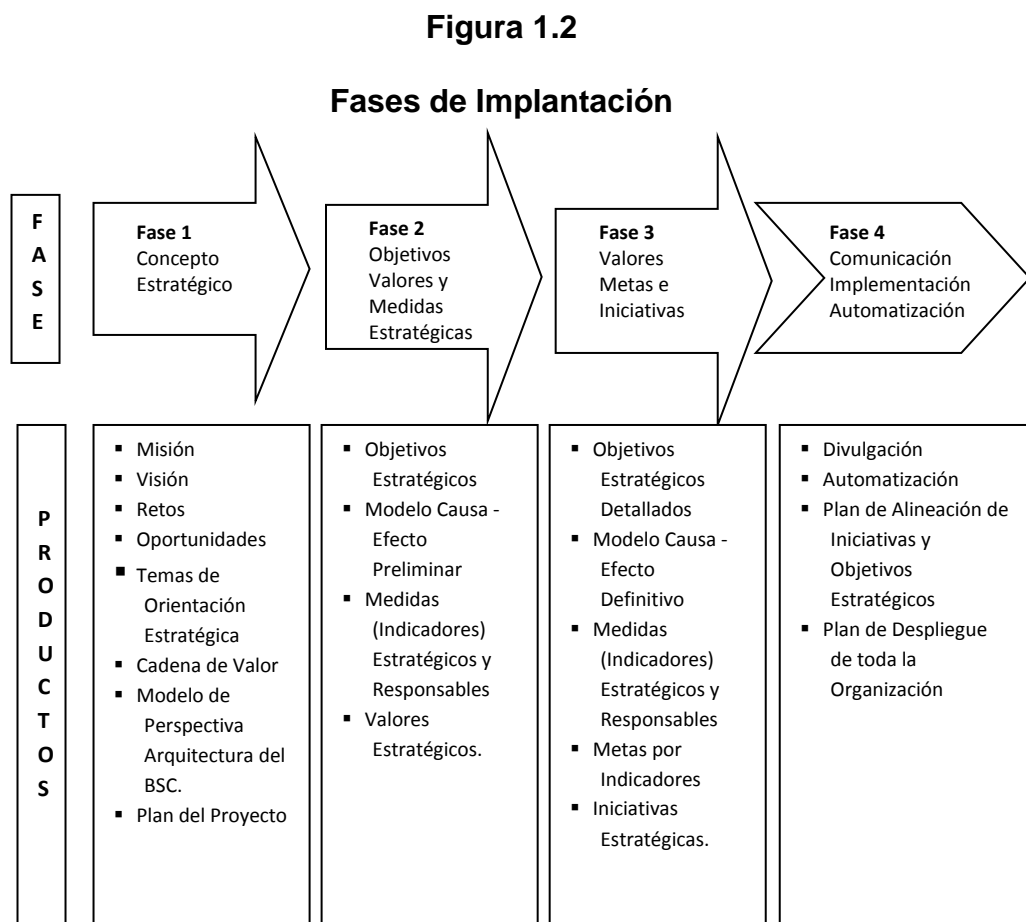
✓ **Aprendizaje y crecimiento**

- Tecnología
- **Rendimiento:** Esta área esta relacionada a la gestión del Recurso Humano asociada al mantenimiento, los mismos son: Índice de Ausentismo, Índice de Sobre-tiempo Índice de Fuerza Hombre Contratada, Cumplimiento Plan de Adiestramiento, Índice de Personal Adiestrado

1.1.6 Implementación del Balanced Scorecard

El marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton, puede expresarse, para efectos de su implantación, en lo que se denomina "El Modelo de Las Cuatro Fases". Esta secuencia de diseño e implantación ha sido adoptada por diversas empresas, estas aseguran tanto

la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la organización o empresa que lo adopte. La secuencia asegura el que se capturen y traduzcan a un sistema de medición o sistema de indicadores, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales, lo que la hace de uso universal ante la diversidad de organizaciones a la que es aplicable. La siguiente figura 1.2, ilustra la secuencia del proceso de "Las Cuatro Fases":



La metodología puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de la organización de mantenimiento, de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma. En algunos casos, el mismo involucramiento de los niveles directivos puede acelerar el proceso, produciéndose la integración de algunas de las actividades que se ejecutan en cada una de las fases, tareas y talleres que forman parte del proceso.

1.2 El Enfoque por Procesos

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

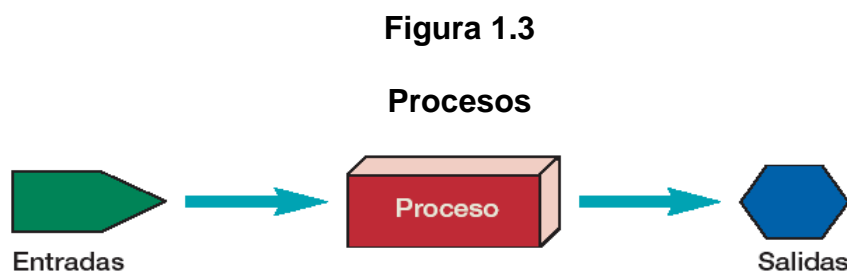
1.2.1 Gestión por Procesos^{1.4}

La Gestión o Enfoque por Procesos es una herramienta que permite examinar la dinámica de la empresa, teniendo en cuenta que ésta se crea

^{1.4}www.monografias.com/trabajos56/gestion_basada_en_procesos/gestion_basada_en_procesos2.shtml.

con el objeto de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

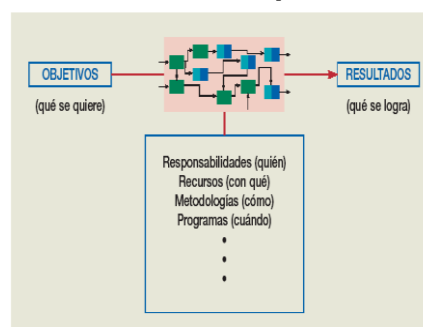
La familia de normas ISO 9000 aprobada en el año 2000 propone un modelo de gestión de la calidad sustentado en ocho principios entre los que se encuentra el enfoque basado en procesos. En la misma se plantea: “cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso (ver figura 3).



Fuente: Beltrán Sanz 2002

La identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como “Enfoque basado en Procesos”. Es un principio que sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso” (ver figura 4).

Figura 1.4
Sistema de Gestión por Procesos



Fuente: Beltrán Sanz 2002

1.2.2 Clasificación de los Procesos

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Los procesos se clasifican: Estratégicos, Claves y de Apoyo.

1.2.2.1 Procesos Estratégicos

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes, etc.). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones

informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

1.2.2.2 Procesos Claves

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos claves aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros, la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que en una empresa de servicios puede ser considerado proceso de apoyo. Los procesos claves intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

1.2.2.3 Procesos de Apoyo

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación
- Auditorias Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En este capítulo se describirá las principales actividades de la empresa Ekofashion Cía. Ltda.

2.1 Historia

Es una empresa comercial familiar, que inició su gestor un 20 de Diciembre de 1990, en un local en el centro de la ciudad y luego, mediante el esfuerzo diario, lleno de sacrificio, constancia y perseverancia, se traslada a su primer edificio propio.

Inicialmente comenzaron vendiendo prendas de vestir nacionales especializados en ropa interior convirtiéndose luego de 10 años en una

empresa Importadora de prendas de vestir de excelente calidad, diseños novedosos, diversidad de productos para ambos sexos y a precios accesibles con instalaciones espaciosas, cómodas, aptas para recibir a sus clientes y brindar atención personal y especializada.

Actualmente cuentan 43 Empleados y con 5 locales comerciales situados en diferentes zonas céntricas de la ciudad.

2.2 Misión

Somos una empresa especializada en la comercialización de prendas de vestir de calidad. Comprometida a entregar productos de manera eficiente y oportuna a nuestros clientes.

2.3 Visión

Ser la mejor empresa en la venta de prendas de vestir en toda la ciudad así como extender nuestra cadena de almacenes por el resto del territorio ecuatoriano.

2.4 Objetivo Empresariales

1. Obtener un amplio grupo de clientes potenciales.
2. Ser reconocidos en el mercado nacional.
3. Crecimiento empresarial.
4. Desarrollo y crecimiento de la atención con calidad.

2.5 Valores Empresariales

Somos una empresa seria que se preocupa por fortalecer los valores dentro de la organización tales como:

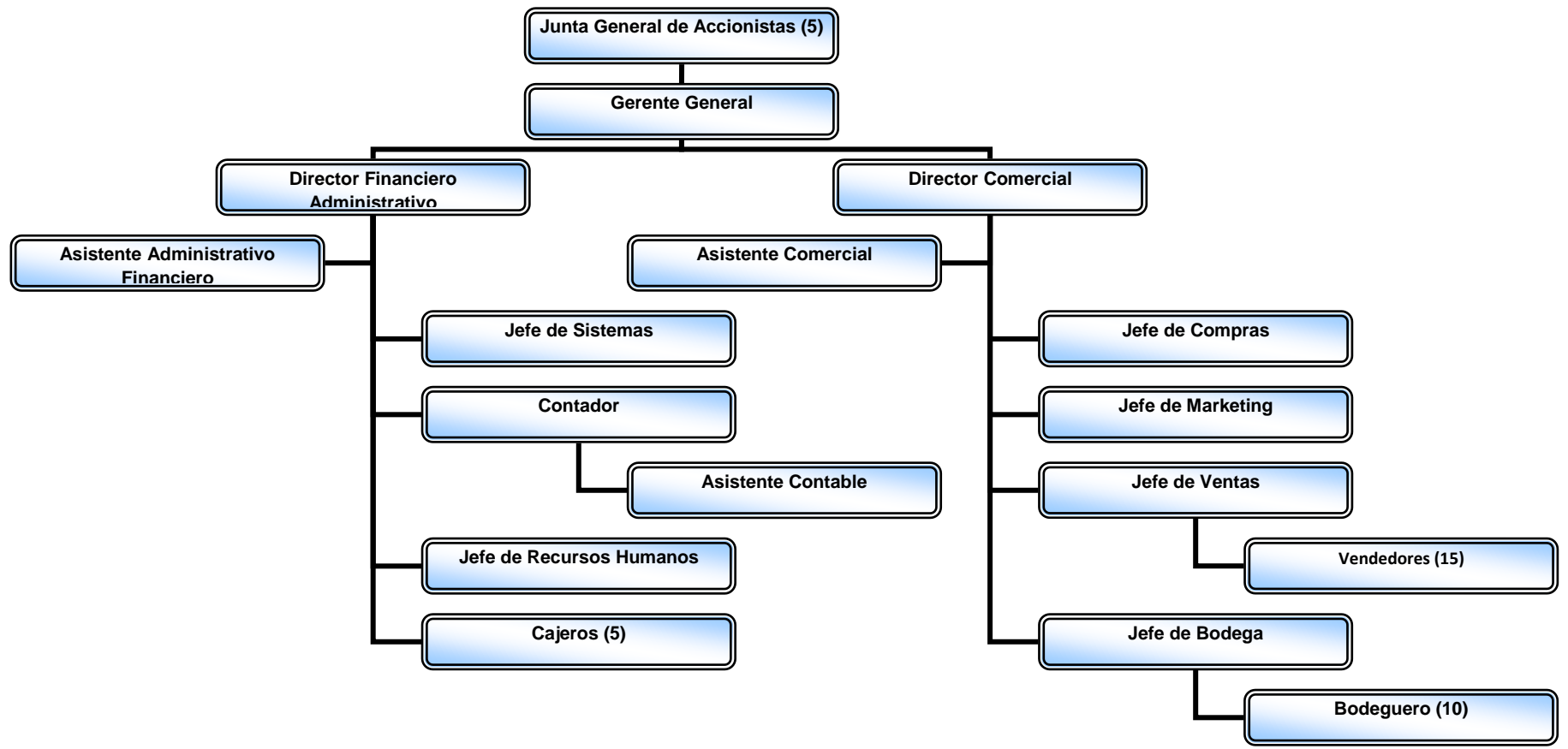
- ✓ Honradez
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Confianza y,
- ✓ Orden

2.6 Organigrama

La estructura orgánica de EkoFashion Cia. Ltda. establece claramente los niveles jerárquicos, la unidad de mando, las funciones de línea, de apoyo y de asesoría.

Gráfico 2.1:

Organigrama EkoFashion Cía. Ltda.



Fuente: EkoFashion Cía. Ltda.

2.7 Descripción de Puestos^{2.1}

2.7.1 Gerente General

- **Naturaleza del Puesto**

Representación legal y judicial de la empresa. Direccionamiento estratégico de la funcionalidad de la Empresa.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Representar legal, judicial y extrajudicialmente a EKOFASHION CIA LTDA.
- ✓ Diseñar, formular las políticas. Planes y objetivos de la Entidad y someterlos a consideración de los Accionistas.
- ✓ Presentar a los Accionistas la pro forma del presupuesto anual de la empresa de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- ✓ Adoptar normas de procedimientos internos o de trabajo y someter para la decisión de los Accionistas a los asuntos obrero patronal que puedan alterar los programas y objetivos de la Empresa.
- ✓ Asistir a las reuniones del los Accionistas en calidad de Secretario e informar a éste sobre las actividades de la empresa en forma documentada.
- ✓ Implementar las sugerencias y recomendaciones de los Accionistas y Auditores Externas.

^{2.1} Manual de Funciones - Ekofashion

- ✓ Autorizar los contratos de ejecución de obras, prestación de servicios y adquisición de bienes con sujeción a la legislación de la materia vigente e intervenir como Autoridad Nominadora y Competente de acuerdo a la Ley.
- ✓ Presentar a los Accionistas hasta el 31 de Enero de cada año, un informe de labores en el que se incluya la situación técnica, económica y financiera de la empresa; así como la liquidación presupuestaria del año fenecido.
- ✓ Propender a elevar el nivel de desarrollo de la entidad en todo ámbito; técnico, económico, comercial y humano.
 - **Requisitos mínimos para el cargo**
- ✓ **Educación Formal:** Título profesional, especialidad Economía, Ing. Comercial o carreras a fines.
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Actividades Gerenciales, Tiempo 3 años.
- ✓ **Capacitación:** Planificación estratégica, administración, presupuesto, desarrollo organizacional, contratación pública, leyes laborales etc.

2.7.2 Asistente de Gerencia

- **Naturaleza del Puesto**

Certifica los actos de la institución, asistir al nivel directivo de la entidad de conformidad, a las resoluciones, documentos e información que se requiera.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Apoyar a la gerencia.
- ✓ Programar citas del gerente.
- ✓ Recepción y distribución de documentos internos.
- ✓ Atención a llamadas de la alta dirección.
- ✓ Típeo de documentos en general.
- ✓ Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las resoluciones, posiciones, recomendaciones.

- **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Educación Superior mínima 2 años o Título profesional.
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Labores afines, Tiempo: 1 Años
- ✓ **Capacitación:** Relaciones Humanas, Curso específico en el área.

2.7.3 Director Administrativo Financiero

- **Naturaleza del Puesto**

Responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con estructura orgánica y funcional de la empresa, administración, financiera y bienestar de los recursos humanos, servicios, entre otros.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Evaluar, ejecutar y elaborar, todas las políticas generales y específicas dispuestas por el directorio y la gerencia general.
- ✓ Administrar estratégicamente los recursos humanos de la entidad, optimizando los niveles de productividad y velando por precautelar las relaciones laborales de la empresa; y porque se haga efectiva la aplicación de un sistema integrado de recursos humanos.
- ✓ Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios verificando que se ajusten al plan de presupuesto y a las normas y procedimientos establecidos, y buscando el beneficio de costo y calidad.
- ✓ Supervisar la administración de los servicios generales y de apoyo logístico para los distintos cargos que se desarrollan en la Empresa.
- ✓ Supervisar la ejecución del Sistema de Documentación y Archivo velando porque el flujo de las comunicaciones internas y externas sea ágil y oportuno.
- ✓ Realizar estudios de la organización de personal, métodos de trabajos y otros, a fin de racionalizar las labores administrativas de la empresa.
- ✓ Desarrollar manuales de procedimientos y materiales actualizados y en aplicación vigente en la Empresa
- ✓ Proponer las reformas necesarias al Organigrama Estructural de la entidad, con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia administrativa
- Financiera.

- **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Título en Administración, Economía o Ingeniería Comercial (deseable Post Grado en áreas afines).
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Direcciones Administrativas y Financieras, Tiempo: 2 Años.
- ✓ **Capacitación:** Desarrollo organizacional; Recursos Humanos; Elaboración de Proyectos; Planificación Estratégica y Carrera Administrativa; Contratación Pública; Código del trabajo.

2.7.4. Asistente Administrativo Financiero

- **Naturaleza del Puesto**

Apoyo operativo y administrativo a las labores del área Administrativa Financiera.

- **Descripción de las Funciones**

- ✓ Derivar y recibir todos los trámites del área Administrativa. para la toma de decisiones del inmediato superior.
- ✓ Comunicación interdepartamental en labores a fines y que guarden relación.
- ✓ Apoyo administrativo en la gerencia financiera y demás departamentos, tales como elaboración de informes, memorandums, circulares, etc.

- ✓ Las demás que desean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.
 - **Requisitos Mínimos para el Cargo**
- ✓ **Educación Formal:** Educación superior mínima tercer año o título profesional.
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Funciones a fines, Tiempo: 6 Meses
- ✓ **Capacitación:** Relaciones Humanas, Curso específico en el área.

2.7.5 Jefe de Sistemas

- **Naturaleza del Puesto**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de procesamiento de datos de la Empresa.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Realizar estudios de análisis de los requerimientos de asistencia técnica y diseño de sistemas informáticos de las diferentes áreas administrativas.
- ✓ Planificar y programar las actividades de análisis, diseño, programación y prueba, capacitación a usuarios, implementación y mantenimiento del sistema integrado de la empresa.
- ✓ Asesorar a los ejecutivos y operativos en las diferentes áreas en la organización, métodos y sistemas de información.

- ✓ Realizar estudios de factibilidad técnicos económicos y elaborar especificaciones para la selección de equipos, programas y suministros y otros servicios informáticos.
- ✓ Establecer normas para el uso de equipos, programas y suministros informáticos.
- ✓ Coordinar la ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones.
- ✓ Dirigir y controlar la elaboración de manuales.
- ✓ Elaborar el presupuesto de la unidad.
- ✓ Establecer medios de seguridad tanto física como virtual de los sistemas de información automatizados (software y hardware).
- ✓ Resguardar y custodiar la información de los sistemas de información automatizados.
- ✓ Definir la base tecnológica requerida para la implementación de los sistemas de información automatizados.
 - **Requisitos mínimos para el cargo**
- ✓ **Educación Formal:** Ingeniero de Sistemas
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Administrador de Redes, Tiempo: 3 Años
- ✓ **Capacitación:** Lenguaje y paquetes de programación, Bases de Datos.

2.7.6. Contador

○ Naturaleza del Puesto

Ejecutar actividades variadas de contabilidad, supervisar generalmente la labor de personal técnico y auxiliar.

○ Descripción de Funciones y Actividades

- ✓ Supervisar el registro de asientos, documentos de ingreso y salida de fondos, saldo de operaciones y bienes patrimoniales.
- ✓ Controlar gastos y/o ingresos presupuestales, verificando la correcta aplicación de partidas genéricas y específicas.
- ✓ Preparar informes técnicos sobre el movimiento contable y revisar conciliaciones bancarias.
- ✓ Formular balances del movimiento contable.
- ✓ Interpretar estados financieros, contables, balances e informes técnicos.
- ✓ Revisar y liquidar documentos contables tales como notas de contabilidad, recibos, asientos de ajuste y otros.
- ✓ Realizar análisis de cuentas y establecer saldos y/o preparar ajustes.
- ✓ Interpretar cuadros estadísticos del movimiento contable.
- ✓ Ejecutar el sistema contable establecido en la entidad.
- ✓ Formular normas y procedimientos contables.

- **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Título Contador Público Autorizado (deseable Post Grado en áreas afines).
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Contador, Tiempo: 3 Años.
- ✓ **Capacitación:** Contabilidad, Tributación, Normas Internacionales de Información Financiera, Normas Internacionales de Contabilidad.

2.7.7. Asistente Contable

- **Naturaleza del Puesto**

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Empresa.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- ✓ Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- ✓ Archivar documentos contables para uso y control interno.
- ✓ Elabora y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- ✓ Transcribir información contable al computador.
- ✓ Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
- ✓ Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas.

- ✓ Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobantes.
- ✓ Totalizar las cuentas de ingresos, egresos y emitir un informe de los resultados.
- ✓ Participar en la elaboración de inventarios.
- ✓ Cumplir con las normas y procedimientos, establecidos por la organización.
- ✓ Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.
 - **Requisitos mínimos para el cargo**
 - ✓ **Educación Formal:** Bachiller Contable, Contador Público Autorizado.
 - ✓ **Tipo de Experiencia:** Cargos Similares, Tiempo: 1 Años.
 - ✓ **Capacitación:** Contabilidad, Tributación, Normas Internacionales de Información Financiera, Normas Internacionales de Contabilidad.

2.7.8. Cajeros

- **Naturaleza del Puesto**

Cumplir y hacer cumplir las políticas de forma de pago y más términos establecidos en las negociaciones en un control de clientes.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Efectuar la gestión de cobros de los clientes en sus diferentes formas de pago.
- ✓ Realizar el seguimiento de los documentos por cobrar y controlar su cobro.
- ✓ Mantener una base de datos actualizada que permita identificar y cuantificar los valores de la cartera vencida por tipos de usuarios.
- ✓ Elaborar un control de cartera mensual y los correspondientes informes de recaudación.
- ✓ Reportar diariamente el desarrollo de las actividades encargadas, movimientos diarios, protestos, días de cartera, gestiones legales, etc.
- ✓ Las demás que desean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.

- **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Título Profesional en Administración, Economía o Ingeniería Comercial.
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Labores Afines, Tiempo: 1 años.
- ✓ **Capacitación:** Relaciones Humanas, Informática.

2.7.9. Jefe de Recursos Humanos

○ Naturaleza del Puesto

Desarrollar y administrar las políticas, programas y procedimientos que provean una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores.

○ Descripción de Funciones y Actividades

- ✓ Selección de personal
- ✓ Contratación de personal
- ✓ Recepción y acogida de nuevos trabajadores
- ✓ Formación del personal
- ✓ Valoración de tareas
- ✓ Sistemas de remuneración del personal: salarios y primas
- ✓ Expedientes del personal
- ✓ Administración de salarios
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Convenios colectivos
- ✓ Resolución de conflictos laborales
- ✓ Organización del personal dentro de la empresa
- ✓ Relación con Mutuas de Accidentes y similares
- ✓ Normas y reglamentos de régimen interior

- ✓ Despidos de personal
- ✓ Relación con los abogados de la empresa
 - **Requisitos mínimos para el cargo**
- ✓ **Educación Formal:** Titulo en Administración, Ingeniería Comercial,
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Funciones a fines, Tiempo: 3 Años
- ✓ **Capacitación:** Habilidades gerenciales, planificación estratégica, cursos y Seminarios de Desarrollo Organizacional.

2.7.10 Director Comercial

- **Naturaleza del Puesto**

Programa, organiza, coordina y controla las actividades de comercialización de la Empresa.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Dirigir la elaboración de los programas de trabajo de ventas, compras, bodega y marketing
- ✓ Elaborar el presupuesto anual de ventas, compras y marketing e inversiones requeridas para las actividades de la Gerencia General.
- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades ejecutadas por las unidades del área comercial de EKOFASHION CIA. LTDA.
- ✓ Coordinar con la Dirección Administrativa - Financiera para mejorar el rendimiento de la empresa.

- ✓ Contar con una base de datos actualizada sobre los clientes
- ✓ Realizar diversos estudios en el área de comercialización.
- ✓ Recomendar a la Gerencia General los cambios en el Sistema de Comercialización, política, procedimientos y normas para lograr la eficiencia y buena marcha de las actividades del área comercial.
- ✓ Dirigir la elaboración de políticas y especificaciones para las adquisiciones de bienes y contratación de servicios necesarios para el área e intervenir en el análisis de las ofertas presentadas.
- ✓ Aprobar las solicitudes de equipos, materiales, herramientas, etc.; requeridas para el trabajo de las unidades a su cargo y velar por su correcta utilización.
- ✓ Velar por el personal del área comercial
- ✓ Las demás que le sean asignadas por el inmediato superior y que ayuden al cumplimiento de sus funciones.

- **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Título en Administración, Ingeniería Comercial, Marketing.
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Funciones a fines, Tiempo: 3 Años
- ✓ **Capacitación:** Habilidades gerenciales, planificación estratégica, proyecto, informática (office) Relaciones Humanas.

2.7.11 Asistente Comercial

- **Naturaleza del Puesto**

Apoyo operativo y administrativo a las labores del área comercial de la Empresa.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Derivar y recibir todos los trámites del área comercial, para la toma de decisiones del inmediato superior.
- ✓ Comunicación interdepartamental en labores a fines y que guarden relación con la comercialización.
- ✓ Apoyo administrativo en la gerencia Comercial, tales como elaboración de informes, memorandums, circulares, etc.
- ✓ Las demás que desean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.

- **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Educación superior mínima tercer año o título profesional.
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Funciones a fines, Tiempo: 6 Meses
- ✓ **Capacitación:** Relaciones humanas, informática.

2.7.12 Jefe de Compras

○ Naturaleza del Puesto

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento de Compras.

○ Descripción de Funciones y Actividades

- ✓ Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compras de la empresa.
- ✓ Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- ✓ Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.
- ✓ Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
- ✓ Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas.
- ✓ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.

- ✓ Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
- ✓ Tener muy asimilado el concepto de "cliente interno" - "proveedor interno" mejorando permanentemente la rentabilidad de su gestión.
- ✓ Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación de los stocks, avisando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en el almacén se puedan estar produciendo.
- ✓ Disminuir los niveles de stocks y por tanto disminuir el inmovilizado y aumentar la liquidez.
- ✓ Aumentar la flexibilidad y disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones.
- ✓ Reducir la cantidad de productos defectuosos.
- ✓ Disminuir el espacio físico de los almacenes.
- ✓ Disminuir los costos asociados a la gestión de almacenes.
 - **Requisitos mínimos para el cargo**
- ✓ **Educación Formal:** Economía, Ingeniería Comercial o Carreras Afines
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Cargos Similares. Tiempo: 3 Años
- ✓ **Capacitación:** Habilidades gerenciales planificación estratégica, proyecto, informática (office) Relaciones Humanos.

2.7.13. Jefe de Marketing

○ **Naturaleza del Puesto**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento de Marketing. Cubre el campo de actuación de la empresa destinada a facilitar el camino de las ventas.

○ **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Conocimiento de los productos o servicios objeto de la actividad de la empresa
- ✓ Conocimiento del mercado y del sector en que opera la empresa
- ✓ Prospección o investigación de mercados
- ✓ Técnicas de marketing
- ✓ Estudios de mercado de nuevos productos
- ✓ Análisis de la competencia
- ✓ Prospección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compras
- ✓ Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa

○ **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Ingeniero Comercial con mención en marketing
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Cargos Similares. Tiempo: 3 Años
- ✓ **Capacitación:** Habilidades gerenciales planificación estratégica, proyecto, informática (office) Relaciones Humanos.

2.7.14 Jefe de Ventas

○ Naturaleza del Puesto

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento de Ventas.

○ Descripción de Funciones y Actividades

- ✓ Tener habilidades comerciales y de relaciones públicas.
- ✓ Planificar y dirigir investigaciones comerciales o de mercados
- ✓ Planificar estrategias comerciales.
- ✓ Realizar Cuadros de Proyecciones de Ventas
- ✓ Elaborar análisis de los precios
- ✓ Recomendar al Departamento de RR.HH capacitaciones para los vendedores.
- ✓ Elaborar políticas y técnicas de promoción de ventas
- ✓ Coordinar con el Jefe de Marketing la Publicidad y Promociones
- ✓ Realizar gestiones de la comercialización
- ✓ Tener conocimiento técnico de lo que ha de vender
- ✓ Ser ágil: El cliente de hoy necesita rapidez en las relaciones con la organización por lo que la estructura organizacional (especialmente el departamento de ventas), debe ser ágil en su respuesta a los clientes tanto en cambios estratégicos del entorno como en el día a día de la organización. El cliente no permite que su interlocutor no tenga

capacidad de decisión y que la organización sea poco ágil debido a la burocracia interna.

- ✓ Actitud de mejora continúa ya que todas las personas en la organización (principalmente en el área de ventas), deben aceptar el hecho de que la organización debe mejorar continuamente para ser competitiva.
- ✓ Gestionar la competitividad en costos: los clientes quieren los productos y servicios a un costo adecuado por lo que se han de tener procesos eficaces y eficientes.
- ✓ Desarrollo de actividades centradas en el cliente: debido a que el cliente es el generador de recursos para la organización y tiene expectativas crecientes y cambiantes.
- ✓ Ser flexible: El cliente además de ser exigente, tiene expectativas continuamente cambiantes por lo que el Gerente de Ventas debe ser flexible con la finalidad, de entender y satisfacer siempre tales expectativas.
 - **Requisitos mínimos para el cargo**
- ✓ **Educación Formal:** Ingeniero Comercial o carreras afines
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Cargos Similares. Tiempo: 3 Años
- ✓ **Capacitación:** Habilidades gerenciales planificación estratégica, proyecto, informática (office) Relaciones Humanos.

2.7.15 Vendedores

- **Naturaleza del Puesto**

Alcanzar los mayores niveles posibles de ventas por periodo, poniendo en práctica estrategias de atención, servicio al cliente, cortesía, disposición de servicio, información veraz y oportuna a los clientes.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Mantener siempre higiene, del personal y del punto de venta para mantener la imagen de la compañía con prestigio.
- ✓ Otorgar el mejor servicio en atención al cliente, lograr la satisfacción del cliente en su búsqueda y compra de productos dando un seguimiento favorable a la llegada de cada cliente al negocio y su proceso de selección.
- ✓ Participar en el planteamiento de planes y estrategias de compra de mercaderías de acuerdo con la demanda potencial.

- **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Estudios Universitarios
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Cargos Similares. Tiempo: 1 Años
- ✓ **Capacitación:** Relaciones Humanos, Paquetes Computacionales.

2.7.16 Jefe de Bodega

○ **Naturaleza del Puesto**

Describir las actividades necesarias que aseguran que los procedimientos de recepción almacenaje, embalaje y despacho de los diferentes artículos se efectúan en forma adecuada y no afectan la calidad de estos.

○ **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Clasificación de los artículos que llegan a Bodega
- ✓ Cumplir con las disposiciones generales para la recepción
- ✓ En caso que alguna de las revisiones anteriores no sea coherente entre la factura del proveedor, la O/C y el producto físicamente, el Jefe de Bodega debe consultar al encargado de adquisiciones que generó la O/C quien decidirá si el pedido es aceptado.
- ✓ Suministrar con agilidad y confiabilidad, el material que soliciten las áreas de ventas.
- ✓ Supervisar estrictamente el control de los movimientos de entrada y salida de las mercaderías, para mantener actualizadas las existencias físicas del mismo.

○ **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Estudios Universitarios
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Cargos Similares. Tiempo: 3 Años
- ✓ **Capacitación:** Manejo de paquetes de computacionales.

2.7.17 Bodegueros

- **Naturaleza del Puesto**

Llevar control adecuado de las entradas y salidas de productos.

- **Descripción de Funciones y Actividades**

- ✓ Archivaré en orden cronológico las órdenes de compra recibidas del Jefe de Compras.
- ✓ Recibir productos del proveedor exigiendo de su parte la Nota de Entrega respectiva o la factura en ausencia de la primera.
- ✓ Comparar la nota de entrega recibida del proveedor contra la orden de compra.
- ✓ Cotejar cantidades y codificación por cada ítem recibido (constatación física).
- ✓ Elaborar Nota de Ingreso a Bodega en un formulario prenumerado.
- ✓ Registrar el ingreso en el kárdex.
- ✓ Comunicar al Jefe de Compras requerimientos de los productos que están por agotarse.

- **Requisitos mínimos para el cargo**

- ✓ **Educación Formal:** Estudiante Secundarios
- ✓ **Tipo de Experiencia:** Cargos Similares. Tiempo: 1 Años
- ✓ **Capacitación:** Manejo de paquetes de computacionales.

CAPÍTULO III

ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1 El Proceso de Planeación Estratégica

3.1.1 Introducción a la Planeación Estratégica

La planificación estratégica empezó en el campo de las actividades militares o de competencia, posteriormente esta orientación pasó al ámbito organizacional, con ajustes y modificaciones, para su aplicación. A principios de los 50 aparece primero en las firmas de negocios y posteriormente en otros tipos de organizaciones que ofrecen servicios, preocupadas sobre todo por los desajustes con el medio ambiente.

La alternativa que plantea la planeación estratégica consiste en un análisis entorno. La planeación estratégica permite hacer un análisis de la misión, objetivos, estrategias para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios. Como herramienta para la toma de decisiones en un periodo de tiempo, la planeación estratégica se enfoca hacia las metas determinadas, ayuda a una organización a realizar mejor su trabajo; en otras palabras, la planeación estratégica, es una disciplina orientada a producir decisiones fundamentales y acciones que forman y guían la razón de ser de una organización, lo que hace y porqué lo hace, con un enfoque a futuro.

Esta etapa comprende la planificación estratégica, análisis de la competencia, de las fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades, misión y visión de la organización.

3.2 Definición del Negocio

En este primer taller el objetivo es establecer todas las definiciones posibles con el fin de determinar de manera concisa la actividad a la cual se dedica la empresa en función de clientes, necesidades, productos y capacidades de la empresa.

Las definiciones que se obtuvieron con ayuda del taller son las siguientes:

- ✓ **Definición 1.-** Compra y Venta de Ropa

- ✓ **Definición 2.-** Negocio de la moda
- ✓ **Definición 3.-** Distribución al por mayor y menor

Una vez obtenida las definiciones se evalúa con una calificación de 1 a 3, siendo 1 la opción **MENOS DESEABLE** y 3 la opción **MÁS DESEABLE**, como se muestra en la tabla adjunta:

Tabla 3.1:

Definición del Negocio

	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3
TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL	1	1	3
POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES	2	1	3
CANTIDAD DE COMPETIDORES	1	1	1
DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE	1	1	3
POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION	1	1	2
ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA	3	3	3
TOTAL	9	8	15

Realizado por: Los autores

Luego de evaluar las preguntas y establecer las definiciones se escogió la de mayor puntaje, en nuestro caso la definición 3, ya que tiene un total de 15, mayor a las otras definiciones. **“Distribución al por mayor y menor”**.

Dentro de las principales necesidades que tienen nuestros clientes se encontró “Variedad de prendas de vestir basados en la tendencia de la moda con calidad y de bajo costo”

Después de conocer sus necesidades se determinó que los productos que ofrece la empresa a sus clientes son: Ropa moderna y de calidad.

Los Factores Claves de Éxito para la empresa son: Precio, Variedad y Calidad.

Finalmente se identificó que los principales competidores para la empresa serían: De prati, Casa Tosi, Etafashion, Mercado Informal (Bahía), etc. Ver Apéndice A-1: Definición del Negocio de la Empresa

3.3 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para

la discusión en un taller, una reunión de lluvias de ideas. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

3.3.1 Pronóstico ^{3.1}

Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones.

Algunos escritores consideran que los modelos de pronósticos son técnicas de la ciencia administrativa por varias razones: muchos métodos de pronósticos se apoyan en técnicas matemáticas complejas; el pronóstico se necesita como elemento de otros modelos y algunos pronósticos son una ayuda esencial en la planeación y solución de problemas.

En realidad, los pronósticos no sólo se utilizan como elemento de los modelos de solución de problemas mediante la ciencia administrativa, sino

^{3.1} <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/glos/glos8.htm>

que establecen además las premisas a partir de las cuales se elaboran los planes y controles.

Los pronósticos pueden ser de carácter político, económico, socio-cultural y tecnológico.

En el taller realizado para el entorno de la empresa se obtuvieron los siguientes pronósticos como se muestra en el Apéndice A-2: Análisis PEST.

- **Pronóstico Político:** FMI con buenas condiciones de pago (P1), Cambio de Gobiernos (P2), Asamblea Constituyente (P3), Golpe de estado (P4), Crisis Bancarias (P5), TLC (P6), Tratados internacionales (P7), Restricciones jurídicas (P8).
- **Pronóstico Económico:** Trámites de aduana (E1), Productos chinos (E2), Devaluación de la moneda (E3), Incremento tasas arancelarias (E4), Cambio del Sistema Financiero (E5). BID impone multas (E6), Inflación impone multas (E7), Balanza Comercial (E8), Legislación laboral (E9), Estacionalidad y asuntos climáticos (E10), Ciclos del Negocio (E11).
- **Pronóstico Socio Cultural:** Programas del medio ambiente (S1), Religión (S2), Nuevas costumbres (S3), Migración (S4), Ayuda comunitaria (S5), Crecimiento demográfico (S6), Sensibilidad Social (S7).
- **Pronóstico Tecnológico:** Equipos informáticos (T1), Sistemas de Información integrados (T2), Seguridad tecnológica (T3).

3.4 Matriz Probabilidad - Difusión

La herramienta que permite evaluar el nivel de impacto de los factores externos que pudieran afectar o beneficiar a la empresa es la matriz Probabilidad – Difusión.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, en el análisis PEST, se las ubica en la matriz de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y difusión de los eventos sobre la población objetivo, quedando de esta manera en tres grupos:

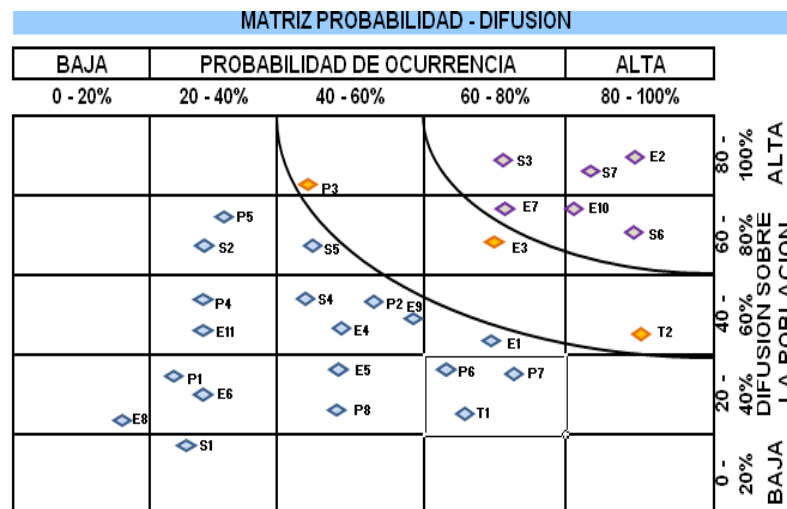
Zona de eventos de alto impacto para el FODA (0.60 – 1.00)

Zona de eventos de mediano impacto para el FODA (0.40 - 0.60)

Zona de eventos de bajo impacto para el FODA (0 – 0.40).

Gráfico 3.1:

Matriz Probabilidad-Difusión



Realizado por: Los autores

En el gráfico 3.1, se observa que la probabilidad de aparición de los productos chinos y la sensibilidad social se encuentran en un 80% a 100%, lo que afectará considerablemente la difusión de los productos de la empresa a la población en un 80% a 100%.

La Seguridad Tecnológica y la Asamblea Constituyente están entre el 40% a 60% de ocurrencia, con un mismo porcentaje de la difusión sobre la población. Ver Apéndice A-3: Matriz Probabilidad – Difusión

3.5 Determinación de Fortalezas y Debilidades

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del FODA. El primero mide el mercado, el segundo la parte interna del negocio; en la tabla 3.2 se ha evaluado las fortalezas y debilidades de la cadena de valor, mediante una escala de calificación del grado de impacto de la fortaleza o debilidad con 1 si es considerable, 2 si es importante y 3 muy alto, teniendo como resultado *Ver Apéndice A-4: Determinación de Fortalezas y Debilidades:*

Tabla 3.2:

Determinación de Fortaleza y Debilidades

TALLER # 5			
DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
Escala de calificación del Grado de Impacto de la Fortaleza o Debilidad			
1: CONSIDERABLE		2: IMPORTANTE	3: MUY ALTO
INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Legislación y Tributación	X		2
2.- Ambiente Laboral	X		3
3.- Instalaciones propias	X		3
4.- Direcciones y Funciones Administrativa / Financieras		X	2
5.- Apoyo e integración familiar	X		1
6.- Conformismo		X	1
7.- Compromiso de la Gerencia	X		2
8.- Falta de visión empresarial		X	3
9.- Uso adecuado de los recursos	X		1
10.- Competencia desleal		X	3
11.- Credibilidad y presencia	X		2
12.- Experiencia en Crédito	X		2
13.- Manuales de procedimientos		X	3
RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Selección de empleados	X		2
2.- Capacitación Continua		X	3
3.- Valoración del recurso humano	X		1
4.- Involucramiento del personal	X		2
5.- Generación de empleo e ingresos	X		1
6.- Cultura de Trabajo	X		2
7.- Segregación de Funciones		X	3
TECNOLOGIA & SISTEMAS DE INFORMACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Sistema de información Integrados		X	3
2.- Equipos de Computación	X		1
3.- Procesos rudimentarios		X	3
ABASTECIMIENTO	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Importaciones	X		2
2.- Compra y Distribución de Mercadería Nacional	X		3
LOGISTICA DE ENTRADA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Control de recepción de inventario	X		2
2.- Proceso de cotización y selección de proveedor	X		2
MANUFACTURA & OPERACIONES	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Control de calidad	X		3
2.- Diversidad de productos	X		3
3.- Círculos de Innovación constante	X		3
4.- Bajos costos		X	1
5.- Monitoreo de las ventas	X		2
LOGISTICA DE SALIDA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Control de mercadería	X		2
2.- Cobertura - Alcance geográfico		X	3
MERCADEO & VENTAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Publicidad y Propaganda	X		1
2.- Investigaciones de Mercado		X	1
3.- Estrategias de Venta y Promociones	X		2
4.- Buena incursión en mercados locales	X		2
5.- Sitio Web		X	3
SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Servicio Personalizado al distribuidor	X		2
2.- Recepción y solución de quejas	X		1
3.- Atención post venta	X		2
4.- Ambiente Agradable para el cliente	X		3

Realizado por: Los Autores

3.5.1 Infraestructura: Las actividades y el proceso de gestión de la empresa en el análisis muestran tener debilidades muy altas en la Falta de Visión Empresarial, Competencia Desleal y Falta de Manuales de Procedimientos, debido a que le falta una organización empresarial.

3.5.2. Recursos Humanos: Considera que la selección de empleados, el involucramiento del personal y la cultura de trabajo son fortalezas importantes. La capacitación continua y la segregación de funciones son debilidades muy altas ocasionando que los empleados realicen actividades repetitivas.

3.5.3 Tecnología y Sistemas de Información: Las debilidades son muy altas para la empresa, al no contar con un sistema integrado y con equipos de computación aceptables, ya que facilitaría las operaciones en todos los procesos y los procesos rudimentarios ya dejarían de existir.

3.5.4 Abastecimiento: La empresa posee una fortaleza de grado dos para las importaciones y una fortaleza de grado tres para la compra y distribuciones de mercadería nacional, esto se debe a que la empresa hace sus compras a tiempo, a medida que aumenta la demanda aumentan los pedidos a los proveedores.

3.5.5 Logística de Entrada: Se considera que las actividades de Control y recepción de inventarios y el proceso de cotización y selección de proveedor son fortalezas importantes, ya que la empresa realiza un control eficiente

evitando que la mercadería llegue en malas condiciones a las bodegas y que se reciba la mercadería de acuerdo a los pedidos realizados, cantidad y modelos solicitados.

3.5.6 Manufactura y Operaciones: La debilidad de grado muy alto se da en Bajos Costos debido a que al comprar mercaderías de bajos costos también se incurriría en comprar mercadería de baja calidad por lo que pasaría de ser una debilidad a una fortaleza porque se garantizará prendas de buena calidad a los clientes. El control de calidad, diversidad de productos innovación constante y monitoreo de ventas son fortalezas muy altas e importantes para la empresa.

3.5.7 Logística de Salida: La debilidad de grado muy alto se da en la Cobertura - Alcance Geográfico debido a que se cuenta con locales comerciales dentro de la ciudad de Guayaquil y al enviar la mercadería a los clientes de provincia la empresa depende de los Transportes de Cargo que en algunos casos retarda la llegada de la mercadería a su destino final. La fortaleza de grado importante se da en el Control de mercaderías al comparar la mercadería con la nota de despacho, para que lleguen de acuerdo a lo que el cliente solicitó.

3.5.8 Mercadeo y Ventas: La investigación de mercado y la existencia de sitios web hace que la empresa tenga debilidades importantes ocasionado algunas veces compra de prendas con poca aceptación y disminuyendo ventas vía on-line. Publicidad y Propaganda, Incursión en mercados locales

son fortalezas importantes ya que se realizan campañas de publicidad aceptadas que logran captación de nuevos clientes y retención de los existentes.

3.5.9 Servicio al Cliente: A pesar de no existir el departamento de servicio al cliente, la empresa posee una fortaleza de grado considerable para recepción y solución de quejas, una fortaleza considerable para servicio personalizado al distribuidor y atención pos-venta y una fortaleza muy alta para ambiente agradable para el cliente.

3.6 Estrategias derivadas del análisis FODA ^{3.2}

Una vez definido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa analizada, el siguiente procedimiento es establecer estrategias para: potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades, potenciar las fortalezas y poder hacer frente a las amenazas, superar las debilidades para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades para enfrentar a las amenazas. Ver Apéndice A-5: Estrategias Derivadas del Análisis FODA.

3.6.1 Fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. A continuación se describen las fortalezas:

^{3.2} <http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=7992>

F1. Ambiente laboral

F2. Instalaciones propias

F3. Compra y Distribución de Mercadería Nacional

F4. Control de Calidad

F5. Diversidad de productos

F6. Círculos e Innovación constante

F7. Ambiente agradable para el cliente

3.6.2 Oportunidades: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. a continuación se describe las oportunidades:

O1. Crecimiento demográfico

O2. Seguridad tecnológica

O3. Sensibilidad social

3.6.3 Debilidades: Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Las debilidades determinadas son las siguientes:

D1. Falta de Visión empresarial

D2. Competencia desleal

D3. Manuales de procedimientos

D4. Segregación de Funciones

D5. Procesos Rudimentarios

D6. Sitio Web

D7. Cobertura alcance geográfico

D8. Capacitación al personal

D9. Sistemas de Información Integrados

3.6.4 Amenazas: Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos:

A1. Productos Chinos

A2. Nuevas Costumbres

A3. Inflación y desempleo

A4. Devaluación de la moneda

A5. Asamblea Constituyente

A6. Estacionalidad y Asuntos Climáticos

3.6.5 Estrategias FO (Fortalezas vs. Oportunidades)

Las estrategias que permiten aprovechar las oportunidades que posee la empresa y potenciar las fortalezas son las siguientes:

F2O1. Apertura de nuevos locales y canales de distribución de acuerdo al crecimiento demográfico.

F2O2,- Implementación de mejoras para la seguridad

F1O3.- Fomentar la cultura de integración empresarial

F7O3.- Precios accesibles para todos nuestros clientes

3.6.6 Estrategias FA (Fortalezas vs. Amenazas)

Para potenciar las fortalezas con las que cuenta la empresa y hacer frente a las amenazas, se plantean las estrategias siguientes:

F2A5.- Apertura de nuevas plazas de trabajo

F4A1.- Implementación de sistemas de calidad ISO

F3F5F6/A1A6,- Variedad e innovación en la mercadería

3.6.7 Estrategias DO (Debilidades vs. Oportunidades)

Las estrategias que se plantean para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades son:

D2O3,- Mantener buenas relaciones externas

D6D9O2.- Generar red de información, para actualización de datos

3.6.8 Estrategias DA (Debilidades vs. Amenazas)

Para minimizar tanto las debilidades como las amenazas se identificaron las siguientes estrategias:

D5A2.- Capacitación técnica para contrarrestar procesos rudimentarios

D2,A1- Establecer alianzas comerciales entre competidores

D1A2A5,- Acudir a instituciones u organizaciones de apoyo empresarial

D3D4A3. Modificación y actualización de la estructura organizacional

D8A2.- Mejorar fuerza de venta, capacitación, valoración e involucramiento.

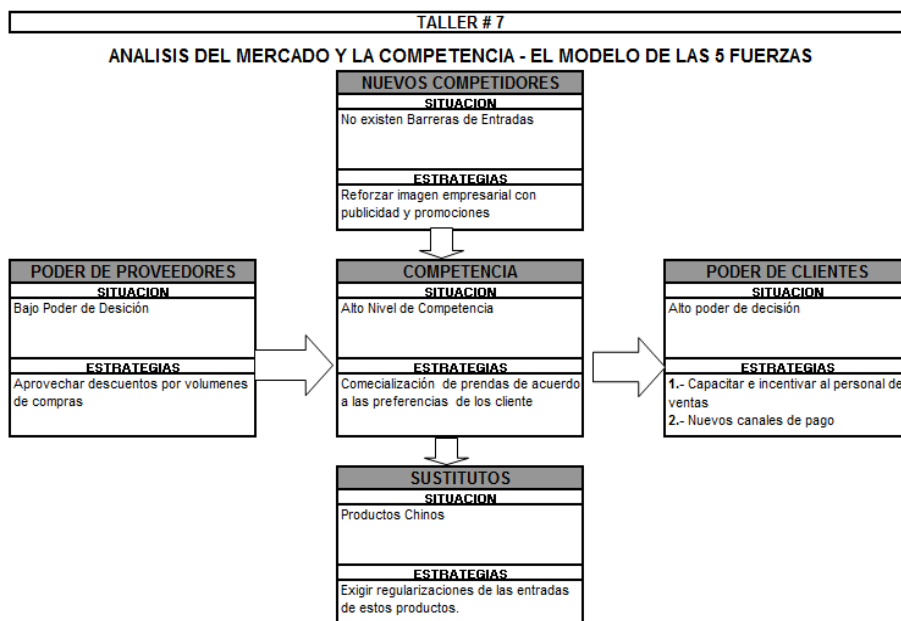
3.7 Análisis del Mercado y la Competencia

3.7.1 El modelo de las cinco fuerzas ^{3.3}

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia comercial.

Gráfica 3.2

Modelo de las Cinco Fuerzas



Elaborado por: Los Autores

^{3.3} http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html.

Según el desarrollo del Taller 7 (Ver Apéndice A-6: Análisis de las Cinco Fuerzas) se estableció para la empresa lo siguiente:

3.7.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no para permitir el ingreso de nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado. La estrategia planteada es: Reforzar imagen empresarial con publicidad y promociones.

3.7.1.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado no es atractivo si existe gran variedad en productos sustitutos reales o potenciales como son los productos chinos. Siendo una situación no favorable si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo así los márgenes de utilidad de la empresa. La estrategia planteada es: Exigir regularizaciones de las entradas de estos productos.

3.7.1.3 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no

tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La estrategia planteada es:
Aprovechar descuentos por volúmenes de compras

3.7.1.4 Poder de negociación de los compradores

Puede reforzar precios bajos y puede obtener concesiones en calidad y servicio de las empresas en una industria, derivando en menores utilidades.

La estrategia que consideramos son: Capacitar e incentivar al personal de ventas y Establecer nuevos canales de pago.

3.7.1.5 La rivalidad entre los competidores

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. La estrategia que se plantea es la siguiente: Comercialización de prendas de acuerdo a las preferencias de los clientes.

3.8 Identificación de los Principales Stakeholders.

3.8.1 Definición de Stakeholders^{3.4}

Son aquellos grupos de individuos cuyo objetivo y logros dependen de los que haga la organización, y de los que a su vez depende los de la organización. A continuación se presentan ejemplos de stakeholders:

- Accionistas
- Asociaciones empresariales, industriales o profesionales
- Clientes
- Competidores
- Dueños
- Empleados
- Gobierno nacional
- Gobiernos locales
- Gobiernos provinciales
- Inversionistas
- Proveedores
- Sindicatos
- Obreros de planta
- Bancos

^{3.4}http://www.bscconsultores.cl/QUE_ES_BSC.pdf

3.8.2 Identificación de los Principales Stakeholders

Para la identificación de los principales stakeholders se utilizará a Matriz Influencia – Poder, en la cual se establece el nivel de influencia es decir el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o en la elección de estrategias en la organización, calificándola de baja a alta; y el poder de cada uno de los stakeholders tanto internos como externos, es decir grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales, calificándolo de poco a mucho.

Tabla 3.3:

Identificación de los Principales Stakeholders

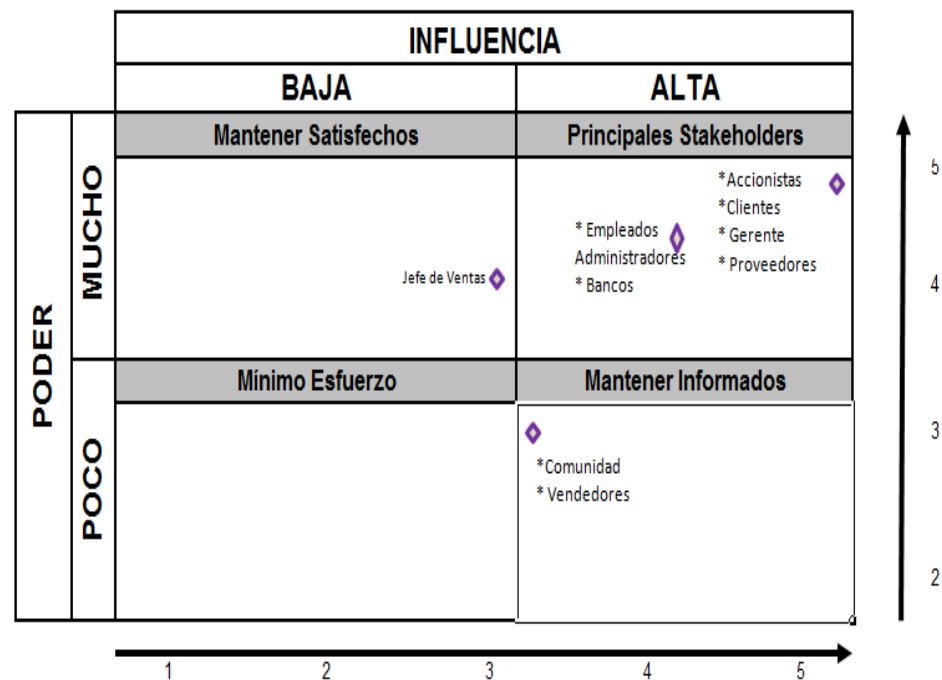
Grupos Internos Interesados	Poder	Influencia	Grupos Interesados Externos	Poder	Influencia
Accionistas	5	5	Proveedores	5	5
Gerente	5	5	Clientes	5	5
Administrativos	4	4	Bancos	4	4
Vendedores	3	3	Comunidad	3	3

Realizado por: Los Autores

Una vez conocido el poder y el grado de influencia de los principales stakeholders, procedemos a graficar.

Gráfico 3.3:

Identificación de los Principales Stakeholders



Realizado por: Los Autores

En el Grafico 3.3, se muestra como se encuentran agrupados cada uno de los grupos de interés de acuerdo a su influencia entre baja y alta, y el poder considerado de poco a mucho.

Como observamos en el grafico 3.3, el grupo de accionistas, gerente, clientes, proveedores, empleados administrativos y bancos se ubican en el cuadrante de alta influencia y mucho poder, lo que los asigna como principales stakeholders. Los Jefes de Ventas son a los que hay que mantener satisfechos y a la comunidad y vendedores hay que mantenerlos informados. Ver Apéndice A-7: Identificación de los Principales Stakeholders.

3.9 Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders

Una vez identificado a los principales stakeholders se debe proceder a identificar sus principales requerimientos y de qué manera se puede satisfacerlos. Para determinar estas necesidades se procedió a realizar encuestas donde la calificación que se usó para los requerimientos es: 1 totalmente insatisfecho, 2 algo insatisfecho, 3 indiferente, 4 algo indiferente y 5 totalmente satisfecho, se selecciono la calificación correspondiente a cada requerimiento a través de la moda, que determina la frecuencia con que se repiten los datos lo cual indica que los encuestados tienen mayor inclinación a la necesidad que indica mayor frecuencia.

3.9.1 Clientes

Se realizó 34 encuestas a los clientes en un día laborable de 9 a.m. a 2 p.m. donde se obtuvo lo siguiente: (Ver Apéndice 8a)

Tabla 3.4:

Necesidades de los Clientes

REQUERIMIENTOS (34 Encuestados)	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
Precios Competitivos	1	1	4	9	19
Variedad en la forma de pago	3	17	3	5	6
Variedad de prendas de vestir	1	1	3	8	21
Servicio rápido y eficiente	6	10	4	7	7
Promociones y ofertas	1	13	7	5	8
Atención y solución a quejas	5	9	7	7	6
Calidad de prendas de vestir y servicio.	4	3	5	8	14

Realizado por: Los Autores

Como se muestra en la Tabla 3.4. 19 de los 34 clientes se encuentran totalmente satisfechos con respecto a los precios, 17 clientes están algo insatisfechos con respecto a la variedad en la forma de pago, 21 clientes están totalmente satisfechos en cuanto a variedad de prendas de vestir, 10 clientes están algo insatisfechos en el servicio, 13 clientes están algo insatisfechos en cuanto a promociones y ofertas, 9 clientes están algo

insatisfechos en cuanto a la atención y solución a quejas y 14 clientes están totalmente satisfechos por la calidad de prendas de vestir.

Ante estos requerimientos la empresa ha diseñado las siguientes estrategias para poder mantener satisfechos al cliente:

1. Mantener una política de precios en relación a la aceptación de los productos en el mercado vs. Competidores.
2. Ofrecer nuevas alternativas de pago tales como: Tarjetas de Crédito, cheques y otros.
3. Ofrecer variedad de prendas de vestir en calidad, precios y diseños de acuerdo a temporada.
4. Mejorar la logística de entrada y salida de los inventarios.
5. Establecer políticas de promociones y ofertas en productos de temporada.
6. Destinar personal específico para la solución de quejas.
7. Gestionar la implementación de la Norma ISO 9001.

3.9.2 Accionistas

Por medio de encuestas a los 5 accionistas de la empresa se pudo establecer la calificación de cada una de las necesidades según la prioridad de los accionistas. (Ver apéndice 8c).

Tabla 3.5:**Necesidades de los Accionistas**

REQUERIMIENTOS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
Mejorar y mantener una administración eficiente				1	4
Incrementar rentabilidad			2	3	
Aumentar la cobertura a otras provincias			1	4	
Aumentar la credibilidad y confianza financiera			3	1	1
Apoyo y confianza del equipo de trabajo			3	1	1

Realizado por: Los Autores

En la tabla 3.5 se muestra que 4 de los 5 accionista están totalmente satisfechos en Mejorar y mantener una administración eficiente, 3 accionistas están algo satisfechos en cuanto a incrementar la rentabilidad, 4 accionistas se encuentran algo satisfechos en aumentar la cobertura a otras provincias, en las necesidades aumentar la credibilidad y confianza financiera así como también en el apoyo y confianza del equipo de trabajo 3 accionistas optaron por la calificación indiferente.

A continuación se presentan estrategias para mejorar las necesidades:

1. Capacitación y evaluación periódica al personal.
2. Incrementar niveles de venta.
3. Apertura de nuevas sucursales.

4. Conservar la imagen y fomentar su crecimiento con estrategias financieras.
5. Valoración y reconocimiento al empleado de acuerdo a resultados.

3.9.3 Proveedores

Se realizo encuestas a los 18 proveedores que tiene la empresa por lo que se pudo establecer las necesidades con sus respectivas prioridades. (Ver apéndice 8d).

Tabla 3.6:

Necesidades de los Proveedores

REQUERIMIENTOS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
Mantener buenas relaciones comerciales		1	3	5	9
Incremento del volumen de venta			3	9	6
Cumplimiento de plazos de pagos		1	3	5	10
Beneficios mutuos		2	4	8	4

Realizado por: Los Autores

En la tabla 3.6. se observa que 9 de los 18 proveedores están totalmente de satisfechos en cuanto a mantener buenas relaciones comerciales, 9 proveedores están algo satisfechos por el incremento del volumen de venta, 10 proveedores están totalmente satisfechos por el cumplimiento de pagos y 8 proveedores están algo satisfechos por los beneficios mutuos.

A continuación se presentan estrategias para mejorar las necesidades:

1. Mantener relaciones a largo plazo.
2. Realizar compras de acuerdo a selección de proveedores por precio, calidad y variedad.
3. Seriedad y cumplimiento en la promesa de pago.
4. Generar una relación de gano – ganas

3.9.4 Empleados

Se realizó encuestas al 70% de los 43 empleados para poder determinar las prioridades en común de sus necesidades. (Ver apéndice 8e).

Tabla 3.7:

Necesidades de los Empleados

REQUERIMIENTOS	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
Remuneración justa	4	5	2	8	11
Buen ambiente laboral	2	1	8	12	7
Capacitación continúa	7	9	3	6	5
Incentivos y reconocimiento al trabajo	1	3	7	6	13
Estabilidad laboral		4	5	15	6
Confianza del empleador	2	3	6	11	8
Integración laboral	6	13	5	3	3

Realizado por: Los Autores

En la tabla 3.7. se observa que 11 de los 43 empleados están totalmente satisfechos por la remuneración justa, 12 empleados se encuentran algo satisfechos por el ambiente laboral, 9 empleados están algo insatisfechos por la capacitación continua, 13 empleados están totalmente satisfechos por los incentivos y reconocimiento al trabajo, 15 empleados se encuentran algo satisfechos por la estabilidad laboral, 11 empleados están algo satisfechos por la confianza al empleador y 13 empleados están algo insatisfechos por la integración laboral.

A continuación se presentan estrategias para mejorar las necesidades:

1. Sueldos y beneficios competitivos.
2. Trato justo al empleado, fomentar el crecimiento laboral continuo.
3. Establecer programas de capacitación.
4. Establecer comisiones por volúmenes de ventas para incentivar al empleado.
5. Conservar al empleado de acuerdo a su rendimiento.
6. Mejorar los canales de comunicación.
7. Organizar programas de integración y recreación.

3.10 Estrategias del Océano Azul ^{3.5}

La aplicación de este modelo consiste en hallar una nueva forma para ampliar el segmento de mercado la cual permita hacer mejor las cosas de manera que podamos diferenciarnos de nuestros competidores.

La estrategia para el Océano azul consiste en:

- Crear nuevos mercados.
- Hacer la competencia irrelevante.
- Crear nuevas demandas y servir a los no clientes.
- Romper la relación entre valor y costos
- Alinear las actividades funcionales con una posición estratégica de diferenciación y bajo costo.

Esta estrategia empieza con la comparación de la situación actual del negocio con la de la competencia, motivo por el cual es necesario la elaboración del cuadro estratégico de la empresa considerando los de la competencia para poder hallar los factores de la estrategia actual que deben perfeccionarse y redefinir el cuadro estratégico actual para incrementar nuestros clientes.

³⁵ <http://nrgconsultores.blogspot.com/2005/09/la-estrategia-del-ocano-azul-blue.html>

3.10.1 Definición de Cuadro Estratégico Actual

El diseño del cuadro estratégico permite visualizar los factores de competencia y el nivel de rendimientos que ofrece una organización en relación a cada factor indefinido.

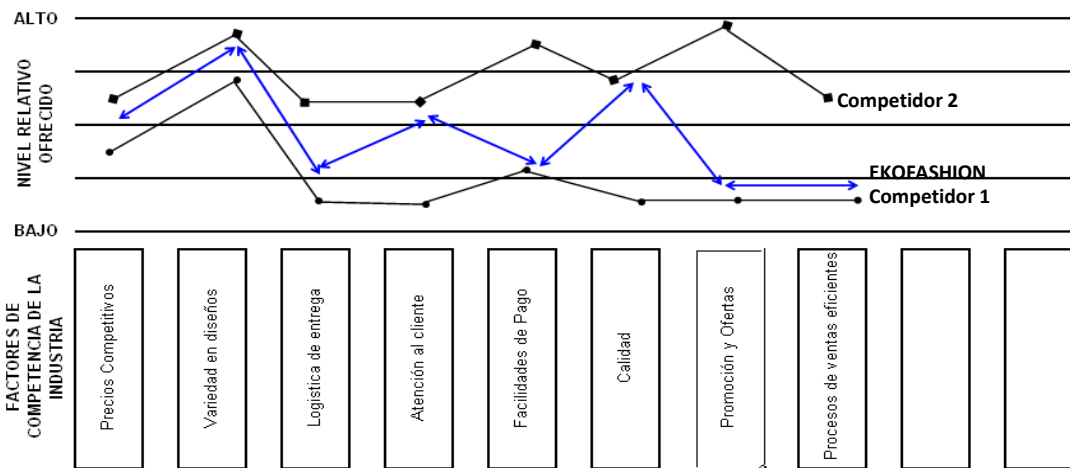
Para el desarrollo del cuadro estratégico actual de la empresa se necesito evaluar los factores que posee la empresa con respecto a dos competidores potenciales. (Ver Apéndice 9)

Los factores que se analizaron fueron determinados en los talleres “Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders” los mismos que se detallan a continuación:

- Precios Competitivos
- Variedad en diseños
- Logística de entrada
- Atención al cliente
- Facilidades de Pago (Contado, cheque, Tarjetas de Crédito).
- Calidad
- Promoción y ofertas
- Proceso de ventas eficientes

Gráfico 3.4:

Cuadro estratégico actual



Realizado por: Los Autores

La grafica 3.4 muestra la comparación entre los diferentes competidores y la empresa, donde el competidor 2 lleva una gran ventaja con respecto a los niveles relativos ofrecidos por la empresa en análisis mientras que el nivel ofrecido por el competidor 1 es inferior.

3.10.2 Definición del Océano Azul

Para hallar el océano azul en una organización es necesario realizar dos procesos: Identificar los diferentes niveles de no clientes y analizar las seis vías para la creación de océanos azules.

3.10.2.1 Definición de no clientes

Para el establecimiento de este grupo de clientes es importante dividirlo en 3 grupos considerando el mercado actual de clientes que tiene la empresa (Ver Apéndice 10).

El mercado actual que tiene la empresa es el siguiente:

- Todas las personas con poder adquisitivo.

Teniendo especificado el mercado actual de clientes procedemos a determinar los tres niveles de no clientes.

Primer Nivel: Personas que frecuentan centros comerciales.

Segundo Nivel: Personas de otras ciudades y Personas que no tienen poder adquisitivo.

Tercer Nivel: Niños, personas adultas y discapacitados que se les dificulta salir a comprar solos.

3.10.2.2 Exploración de las seis vías para la creación de océanos azules

Las seis vías existentes para la creación de océanos azules son las siguientes:

- Explorar industrias alternativas
- Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector

- Explorar la cadena de compradores
- Explorar ofertas complementarias de productos y servicios
- Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores
- Explorar la dimensión del tiempo.

Analizando estas vías se ha podido establecer que las vías para la creación de océanos azules son: Explorar ofertas complementarias y explorar la cadena de compradores, ofreciendo productos y servicios de calidad, variedad de diseños de acuerdo a la temporada e implementando nuevas modalidades de pago (Contado, cheque, tarjetas de crédito, etc.).

3.10.2.3 Redefinición del Cuadro Estratégico

Para poder redefinir el cuadro estratégico se utilizara la matriz de las cuatro acciones el cual nos permitirá establecer que factores de la competencia necesitan un cambio para la reestructuración del cuadro estratégico.

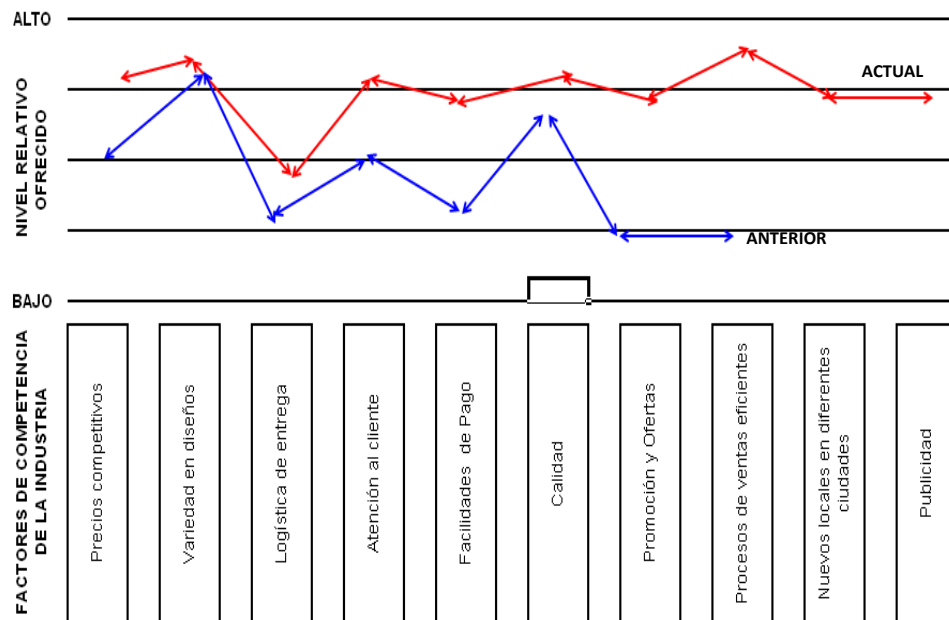
Mediante la elaboración del Apéndice 11 se determinó lo siguiente:

- Debe incrementar la publicidad, descuentos y promociones por volúmenes de compra, nuevos locales en diferentes ciudades y facilidades de pago.

Aplicando estos cambios (Apéndice 12) el nuevo cuadro estratégico seria:

Gráfico 3.5:

Cuadro estratégico nuevo



Realizado por: Los Autores

En cuanto al cuadro estratégico se puede crear los factores Incrementar nuevos locales en diferentes ciudades y publicidad .como se muestra en el grafico 3.5.

3.10.2.4 Mensaje Central de la Propuesta de Valor

Toda propuesta de valor esta definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos o servicios con una

combinación particular de características. El mensaje central de la propuesta de valor para la empresa es:



3.10.2.5 Evaluación del Grado de Utilidad para los Clientes

Dentro de este proceso de evaluación se analizan los principales obstáculos detectados en la organización así como de la capacidad de la actual y nueva propuesta estratégica para resolverlos.




Para este proceso se deben considerar las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador y las seis palancas de la utilidad del cliente, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ **Etapas del Ciclo de experiencia del comprador.-** Compra, Entrega, Uso, Complemento, Mantenimiento y Eliminación
- ✓ **Palancas de la Utilidad.-** Productividad para el cliente, Simplicidad, Comodidad, Riesgo, Diversión e imagen, Amabilidad con el medio ambiente

Con la elaboración del Apéndice 13 se detectaron los siguientes obstáculos:

Gráfico 3.6:

Evaluación del Grado de Utilidad para los Clientes

TALLER # 13						
EVALUACION DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES						
		PRINCIPALES OBSTACULOS DETECTADOS EN LA INDUSTRIA				
		CARACTERISTICA DE VALOR DE LA NUEVA PROPUESTA ESTRATEGICA				
		CARACTERISTICA DE VALOR DE LA ACTUAL ESTRATEGIA				
	COMPRA	ENTREGA	USO	COMPLEMENTOS	MANTEENIMIENTO	ELIMINACION
Productividad del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simplicidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riesgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversión e Imagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad con el medio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Realizado por: Los Autores

En la grafica 3.6, observamos cuatro características de valor de la actual nueva estrategia: Los productos que ofrece la empresa son de fácil uso para el cliente y muy cómodos al momento de usarlos, guardarlo no es complicado y la entrega del producto es inmediata. Además se observa dos

características de la nueva estrategia: Los productos no ocupan espacio significativo en los hogares y no ocasionan molestias. Finalmente se encontró un obstáculo: El riesgo que corre la empresa al momento que compra mediante las importaciones que la mercadería no llegue a tiempo.

3.11. Definición de Misión y Visión Organizacional

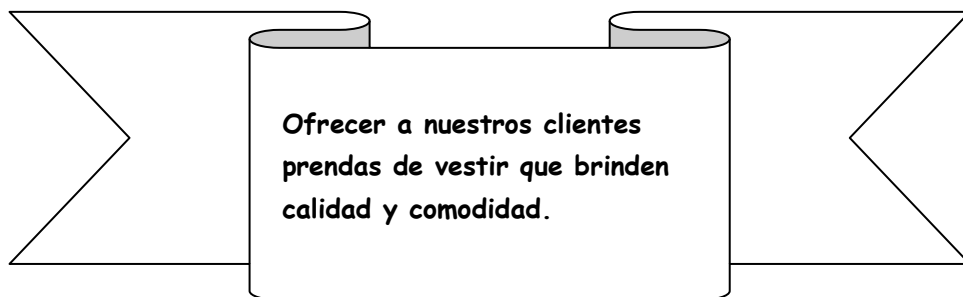
3.11.1 Misión

La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares La Misión debe tener tres elementos:

- 1.- El cliente:** Definido no como segmento, sino como premisa de necesidad básica y definitoria que lleva a esa persona a considerar la posibilidad de hacer negocios con nuestra empresa.
- 2.- Premisa de valor:** En función del valor fundamental que representa el servicio, como satisfacción de la premisa de necesidad del cliente.
- 3.- Lo que nos hace especiales:** Nuestro medio especial de crear valor, para obtener y conservar el interés del cliente.

A continuación se presentan las siguientes interrogantes para determinar la misión de Eko fashion:

- 1.- **¿Quiénes somos?**- Importadora y Distribuidora Eko Fashion Cía. Ltda.
- 2.- **¿A qué nos dedicamos?**- Compra-Venta de prendas de vestir
- 3.- **¿En que nos diferenciamos?**- En la calidad y amplia gama de prendas de vestir
- 4.- **¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?**- Para satisfacer necesidades del consumidor y aportar al desarrollo socioeconómico del país
- 5.- **¿Por quién lo hacemos?**- La sociedad.
- 6.- **¿Cómo lo hacemos?**-Ofreciendo variedad en las prendas de vestir
- 7.- **Declaración de la Misión Organizacional**



3.11.2 Visión

Es el estado futuro ideal al que se propone llegar la organización en un plazo definido (3 a 5 años por lo general). Las características de la visión son:

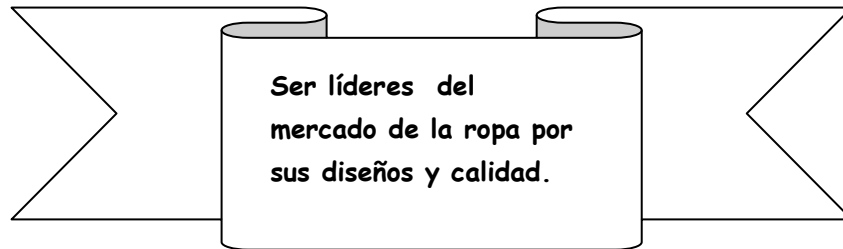
- 1.- Precisa un estado futuro deseado y no buscar mejorar solamente el pasado.

- 2.- Es coherente con la misión.
- 3.- Ambiciosa. Un reto, pero realista y viable.
- 4.- Con un tiempo definido para alcanzarla.
- 5.- Atractiva para provocar ilusión.
6. Ser expresada en términos suficientemente claros y resumidos como para ser comprendida y recordada por todos los miembros de la organización.

A continuación se presentan las siguientes interrogantes para determinar la visión de Eko fashion:

- 1.- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de 5 años?-** Expandir nuestros almacenes hacia las demás provincias
- 2.- ¿En qué nos queremos convertir?-** Líderes en el mercado
- 3.- ¿Para quién trabajaremos?-** Para nuestros clientes mayoristas y consumidores finales
- 4.- ¿En qué nos diferenciaremos?-** Calidad y variedad en prendas de vestir
- 5.- ¿Qué valores respetamos?-** Honradez, Responsabilidad, Respeto, Integridad, Confianza, Orden, Trabajo en equipo, Lealtad, Creatividad, Ética.
- 6.- ¿Cómo lo lograremos?-** Con una eficiencia administración

7.- Declaración de la Visión Organizacional



3.12 Temas Estratégicos

Son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que forman la estrategia empresarial.

Para identificar los temas estratégicos de la empresa se tiene que recopilar la información obtenida en los talleres anteriores tale como: Definición del negocio, Análisis FODA. Modelo de Cinco Fuerzas, Stakeholders, Propuesta de Valor, Misión y Visión. El siguiente procedimiento es realizar una lluvia de ideas sobre los componentes más importante que integrarán la estrategia, luego se deberá clasificar las ideas generadas anteriormente por temas afines. Los temas estratégicos establecidos se muestran en la tabla siguiente: Ver Apéndice A-15.-Determinación de los Temas Estratégicos.

Tabla 3.8:
Temas Estratégicos

DETERMINACION DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS	
TEMA ESTRATEGICO	DESCRIPCION / COMPONENTES
Mejoras de la Gestión Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la eficiencia del personal administrativo 2. Creación de manuales de funciones, procesos y procedimientos. 3. Revisión y evaluación periódicas de control interno 4. Cursos de actualizaciones y capacitación continua
Incrementar la Rentabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control eficientes de costos y gastos. 2. Mantener un control eficiente de los inventarios
Promover mejoras en la fuerza de venta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación continua y oportuna 2. Promover e incentivar al personal 3. Fomentar el cumplimiento de metas
Satisfacción al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los canales de comunicación cliente-vendedor 2. Solución rápida de quejas. 3. Evaluaciones periódicas para mejorar los niveles de satisfacción del cliente.
Mejoras en la logística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión y control oportuno en la recepción y entrega de inventarios.
Expansión de Mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar Investigaciones de mercado en lugares estratégicos para la expansión de los puntos de ventas. 2. Destinar aumentos de capital para la apertura de nuevos locales.
Facilidades de Pago	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a nuevas formas de pago. 2. Revisión y otorgamientos de créditos a mayoristas
Mejoras de la infraestructura tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de sistemas integrados 2. Renovación de equipos informáticos 3. Mejorar los sistemas de seguridad
Fomentar la Cultura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer y hacer cumplir la misión, visión y valores 2. Fomentar el trabajo en equipo
Mercadeo y Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer políticas de promociones y descuentos 2. Incremento de campañas publicitarias 3. Crecimiento de canales de ventas

Realizado por: Los Autores

3.12.1 Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos

Esta matriz es una herramienta muy importante, ya que nos permite medir el grado de cobertura que los temas estratégicos tienen con respecto a cada

uno de los componentes del análisis estratégico (análisis FODA, 5 fuerzas, stakeholders, propuesta de valor, misión y visión), la calificación es: +3: Alta relación directa, +1: Baja relación directa, 0: Sin relación, -1: Baja relación inversa, 3: Alta relación inversa, Ver Apéndice A-16: Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos

Gráfico 3.7:

Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos

Clave de calificación:		MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS																								
		FODA						STAKEHOLDERS				5 FUERZAS				ESTRATEGIA						TOTAL POSITIVO (+)		TOTAL NEGATIVO (-)		ELECCION
		Obtener nuevos productos de calidad	Implantar un sistema integrado	Crear nuevos canales de distribución	Mejorar el ambiente de trabajo	Adquirir productos de bajos costos	Urgir mayor plazo para los créditos	Reducir costos de operación	ACCIONISTAS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMUNIDAD	MEDIA AMBIENTE	Promociones y Ofertas	Incrementar cadena de valor	Complementar productos existentes	Regulación de Prod. Chino	Busqueda de nuevos proveedores	MISION	VISION	PROPUESTA DE VALOR	COSTO / ADOPCION	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCION
TEMAS ESTRATEGICOS	Mejoras de la Gestión Administrativa	1	3	3	3	3	1	1	3	-1	1	1	-3	-3	1	3	-1	-3	1	3	1	1	1	31	-11	20
	Incrementar la Rentabilidad	3	3	3	-1	3	-1	3	3	-1	-1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	3	41	-4	37
	Promover mejoras en la fuerza de venta	3	0	3	1	0	0	0	3	3	3	0	0	0	3	1	-1	0	0	3	3	3	3	32	-1	31
	Satisfacción al cliente	3	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	0	3	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	36	-3	33
	Mejoras en la logística	3	1	3	-3	-3	-3	-1	3	3	-1	3	-3	-1	1	0	1	1	1	3	3	1	1	28	-15	13
	Exposición de Mercado	3	1	3	0	0	-1	0	3	1	0	1	0	0	1	0	1	-1	1	1	3	1	3	23	-2	21
	Facilidades de Pago	0	-3	-1	0	3	3	1	3	3	1	-1	3	0	1	3	1	3	1	3	3	3	3	36	-5	31
	Mejoras de la infraestructura tecnológica	3	3	3	0	1	3	1	3	0	3	3	0	3	1	0	0	0	1	3	3	1	3	38	0	38
	Fomentar la Cultura Organizacional	0	1	3	3	0	0	3	1	1	3	0	1	1	0	3	0	1	0	3	3	3	3	33	0	33
	Marketing y Ventas	3	0	3	1	3	3	0	1	3	1	1	3	0	3	1	3	1	1	3	3	3	3	43	0	43
TOTAL POSITIVO (+)		22	15	25	3	16	13	12	26	17	13	10	10	4	15	15	7	3	3	26	26	20	22	99.27%		
TOTAL NEGATIVO (-)		0	-3	-1	-4	-3	-5	-1	0	-2	-2	-1	-6	-4	0	0	-3	-5	-1	0	0	0	0			
COBERTURA		22	12	24	5	13	8	11	26	15	11	9	4	0	15	15	4	4	8	26	26	20	22	INDICE DE CONSISTENCIA		

Realizado por: Los Autores

En la grafica 3.7. Se muestra los temas estratégicos de los cuales se seleccionan los que tienen mayor puntuación. Obteniéndose los siguientes temas estratégicos:

- Incrementar la Rentabilidad
- Promover mejoras en la fuerza de venta
- Satisfacción al cliente
- Facilidades de Pago
- Mejoras de la infraestructura tecnológica
- Fomentar la Cultura Organizacional
- Mercadeo y Ventas

Realizando esta evaluación podemos determinar que la consistencia es de un 89.27%.

3.13 Los Valores Organizacionales

El conjunto de valores de la organización constituye el principio por el cual se rigen las prácticas que les son propias, llegando a constituir un factor de distinción de la organización frente a otras similares, y en este sentido, le son inherentes a su misión, ya que son elementos constituyentes y esenciales de su razón de ser.

Se definieron varios valores organizacionales, el siguiente paso es establecer la relación con los temas estratégicos previamente definidos; este análisis se

realiza aplicando la matriz de cobertura. La calificación que se utilizará es:
 +3: Alta relación directa, +1: Baja relación directa, 0: Sin relación, -1: Baja relación inversa, 3: Alta relación inversa.

Gráfico 3.8:

Valores Organizacionales

DETERMINACION DE LOS VALORES ORGANIZACIONES										
Clave de calificación: +3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa	TEMAS ESTRATEGICOS							TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCION
	Incrementar la Rentabilidad	Promover mejoras en la fuerza de venta	Satisfacción al cliente	Facilidades de Pago	Mejoras de la infraestructura tecnológica	Fomentar la Cultura Organizacional	Marketing y Ventas			
VALORES ORGANIZACIONALES										
Honradez	3	0	1	0	-3	1	-1	5	-4	1
Responsabilidad	1	3	3	1	3	1	3	15	0	15
Respeto	0	1	3	0	0	1	0	5	0	5
Integridad	0	3	1	3	1	3	1	12	0	12
Confianza	0	1	-1	3	-3	1	0	5	-4	1
Orden	1	1	-1	0	-1	1	1	4	-2	2
Trabajo en equipo	3	3	1	-1	1	3	3	14	-1	13
Lealtad	1	3	3	1	0	3	1	12	0	12
Creatividad	0	1	3	0	1	1	0	6	0	6
Etica	3	3	1	3	1	3	1	15	0	15
Compromiso	3	3	1	3	1	3	3	17	0	17
TOTAL POSITIVO (+)	15	22	17	14	8	21	13	96.91%		
TOTAL NEGATIVO (-)	0	0	-2	-1	-7	0	-1			
COBERTURA	15	22	15	13	1	21	12	INDICE DE CONSISTENCIA		

Realizado por: Los Autores

Después de haber establecido los valores organizacionales se elabora la Matriz de Determinación de los Valores Organizacionales para evaluar la consistencia entre los valores organizacionales y el resultado de los análisis anteriores de los cuales se seleccionan los que tienen mayor puntuación.

En la grafica 3.8. Se detallan todos los valores organizacionales.

Obteniéndose los siguientes Valores Organizacionales:

- Responsabilidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Ética
- Compromiso

Al realizar esta evaluación podemos determinar que la consistencia es de un 90.91%. Ver Apéndice A-17: Matriz de Cobertura de Valores Organizacionales.

CAPÍTULO IV

TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

4.1 Introducción

La idea básica del Balance Scorecard es focalizar la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico. Para evitar el foco solo en mediciones financieras de corto plazo, el Scorecard visualiza las métricas desde las perspectivas tales como Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento. El proceso de "trasladar la estrategia en acción"

involucra el ajuste de la visión estratégica en objetivos claros y fáciles de comprender en todas las perspectivas antes mencionadas.

Para el impulsar el plan estratégico la metodología Balance ScoreCard aplica elementos que permiten desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se lograra a través de objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje. Las cuales se vincularán mediante el mapa estratégico, además el alineamiento de los mismos con indicadores, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada.

Es importante considerar que para impulsar el plan estratégico la metodología adopta elementos que promueven la propuesta de valor, extendiéndose este análisis a los diferentes stakeholders.

4.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor esta definida como una promesa implícita que la empresa hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de sus características^{4.1}.

El presente análisis a la empresa Eko Fashion establecerá aquello que se espera hacer mejor o de manera diferente para lo cual se realiza el estudio a los Stakeholders.

^{4.1} Material Tópico

4.2.1 Propuesta de valor para clientes

La propuesta de Valor para los clientes consiste en establecer cuáles serán los aspectos de diferenciación. Se debe seleccionar los que mejor se adapten a la propuesta y desarrollar una clara definición de los que se espera lograr en cada aspecto. Ver Apéndice B-1: Propuesta de Valor para los Clientes

Para la empresa Ekofashion se detallan los atributos y propuestas de valor a continuación:

Tabla 4.1

Atributos del Producto/Servicio y Relación con Cliente

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES				
	ATRIBUTO	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	➔		
	CALIDAD	➔		
	DISPONIBILIDAD		➔	Reducir tiempos de entrega. Agilizar ciclo de compra.
	SELECCIÓN		➔	Innovar y diferenciar nuestros productos y servicios de la competencia
	FUNCIONALIDAD		➔	Mantener amplia gama de productos.
RELACION CON CLIENTE	SERVICIO		➔	Incrementar la percepción del cliente en tiempo y calidad Incrementar nuevos clientes
	RELACIONES		➔	Atender y disminuir quejas
	IMAGEN DE MARCA			Fidelizar al cliente ofreciendo variedad de artículos a precios competitivos.

Elaborado por: Los Autores

Entre los atributos del producto/servicio y relación con el cliente se obtuvo:

- ✓ **Disponibilidad:** Reducir tiempos de entrega, Agilizar ciclo de compra.
- ✓ **Selección:** Innovar y diferenciar nuestros productos y servicios de la competencia.
- ✓ **Funcionalidad:** Mantener amplia gama de productos, poseer imagen de marca.
- ✓ **Servicio:** Incrementar la percepción del cliente en tiempo y calidad, incrementar nuevos clientes mayoristas.
- ✓ **Relaciones:** Atender y disminuir quejas.

Con respecto a la imagen: Fidelizar al cliente ofreciendo variedad de artículos a precios competitivos

4.2.2 Propuesta de valor para los accionistas

Es la definición tangible de valor para los accionistas. Consiste en plantear el conjunto de estrategias de forma integrada, partiendo de los resultados financieros que se esperan alcanzar. Estos resultados se van a originar de los ingresos que generen los clientes según la propuesta de diferenciación.

Siempre los objetivos financieros son la cumbre del mapa estratégico ya que es el fin de toda estrategia “rentabilidad a largo plazo”, y razón de ser de la empresa. Ver Apéndice B-2: Propuesta de Valor para los Accionistas

Para la empresa en análisis se determinaron las siguientes estrategias como se muestra en el gráfico 4.1:

Gráfico 4.1

Propuesta de Valor para los Accionistas



Elaborado por: Los Autores

Como se observa en el gráfico anterior se identificaron estrategias para lograr incrementar la rentabilidad en Ekofashion las cuales se detallan a continuación:

Estrategias de productividad:**Aumentar utilización de activos.**

- ✓ Optimizar el uso de los activos existentes
- ✓ Reducir riesgo de pérdida de los inventarios

Estrategias de crecimiento:**Mejorar ingresos de nuevos mercados**

- ✓ Diversificar las fuentes de financiamiento a través de la ampliación de nuevos mercados
- ✓ Lograr crecimiento en ventas.
- ✓ Incrementar las ventas procedentes de nuevos productos

Mejorar margen de clientes actuales

- ✓ Gestionar mejoras en la atención al cliente
- ✓ Ampliar políticas y formas de pago a clientes.
- ✓ Fidelizar, atraer, retener a clientes.

4.2.3 Propuesta de Valor para los Procesos Internos

En este apartado se determina cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Es decir para buscar satisfacer a los accionistas y clientes, en qué procesos de negocio se debe sobresalir, para lo cual se realiza el análisis de acuerdo a procesos de Eko-fashion (Ver Apéndice B-3: Propuesta de Valor para los Procesos Internos), como se detalla a continuación:

Procesos de Redes Cooperativas.- Se encaminan a la integración de la cadena logística así como el desarrollo de alianzas.

- ✓ Buscar nuevos canales de distribución.
- ✓ Desarrollar alianzas con proveedores

Procesos de Gestión Operativa.- Son procesos desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos^{4.2}. Para la empresa se identificaron los siguientes indicadores:

- ✓ Sistematizar el proceso de selección del personal y formación del RRHH.
- ✓ Disminuir los tiempos de entrega a los clientes.
- ✓ Implementación de sistemas integrado.
- ✓ Diseñar y adoptar sistemas de monitoreo, evaluación del desempeño financiero y operativo.

Procesos de Gestión de Clientes.- Buscan mejorar el valor para los clientes a través del manejo de no conformidades:

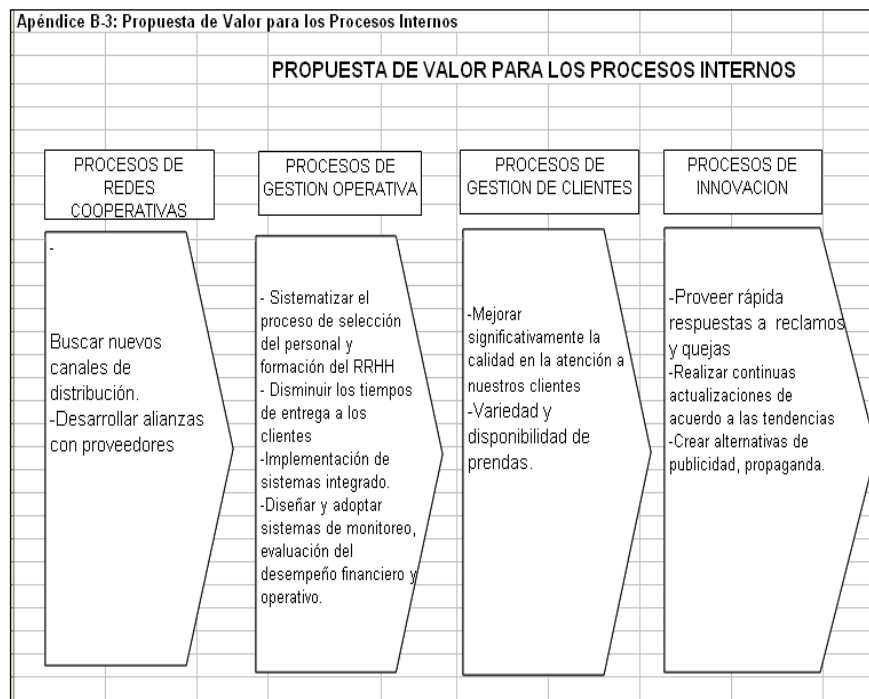
- ✓ Mejorar significativamente la calidad en la atención a nuestros clientes.
- ✓ Variedad y disponibilidad de prendas

Procesos de Innovación.- Buscan crear nuevos productos y servicios.

^{4.2} www.monografias.com

- ✓ Proveer rápida respuestas a reclamos y quejas
- ✓ Realizar continuas actualizaciones de acuerdo a I-Asunto:
tendencias
- ✓ Crear alternativas de publicidad, propaganda

Gráfico 4.2



Propuesta de Valor para los Procesos Internos

Elaborado por: Los Autores

4.2.4 Propuesta de Valor para el Capital Intangible

Para determinar la propuesta de valor para el capital intangible existen tres factores que permiten identificar puntos claves en la empresa lo que facilitará su análisis, los cuales son: el al capital humano, informático, y el Organizacional.

Una vez que se han identificado los procesos en donde se deberá ser excelente para lograr la propuesta de los clientes, se deben identificar los puestos que serán clave para la transformación de la empresa, para el logro de la estrategia, para el capital humano se propone lo siguiente:

- ✓ Formación y Capacitación Continua del Personal
- ✓ Establecer y promover políticas de incentivos y créditos al personal
- ✓ Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación
- ✓ Desarrollar la competencia del personal.

Con respecto al análisis sobre el capital informático se obtuvo:

- ✓ Garantizar que los sistemas estén integrados

- ✓ Gestionar una red informática que le permita al empresario acceder a la actualización de datos.

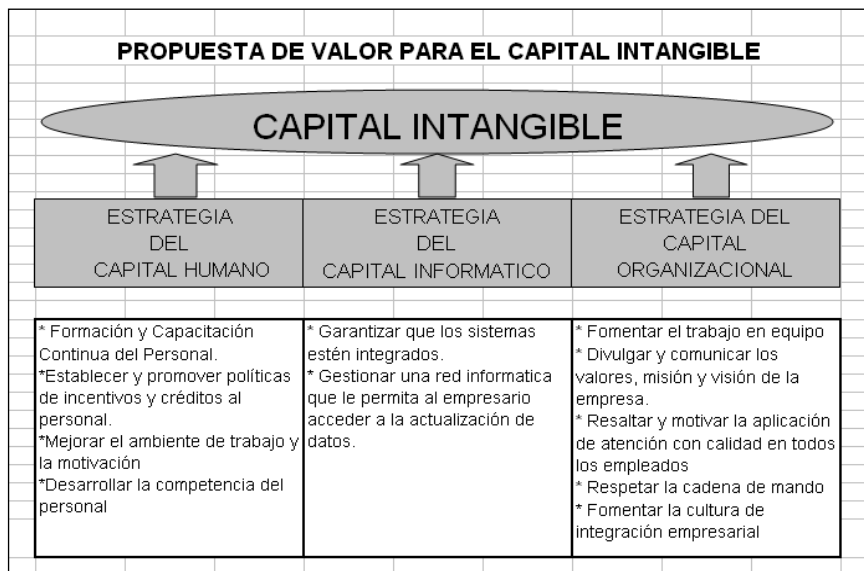
La estrategia del capital organizacional busca establecer la agenda de cambios que la empresa debe desarrollar para crear una cultura que soporte la nueva estrategia, para esto la estrategia a seguir para Ekofashion son las siguientes:

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo
- ✓ Divulgar y comunicar los valores, misión y visión de la empresa,
- ✓ Resaltar y motivar la aplicación de atención con calidad en todos los empleados
- ✓ Respetar la cadena de mando y fomentar la cultura de integración empresarial.

Para mayor ilustración se muestra el Gráfico 4.3. (Ver Apéndice B-4: Propuesta de Valor para el capital Intangible)

Gráfico 4.3

Propuesta de Valor para el Capital Intangible



Elaborado por: Los Autores

4.3 Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

Una vez que se hayan determinado la propuesta de valor para cada una de las perspectivas, se procede a la evaluación de los elementos esenciales del plan estratégico a través de la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos, que nos dará como resultado la selección de aquellos objetivos que tienen mayor impacto del BSC sobre las estrategias considerando para esto su ponderación, alta relación y consistencia.

Los objetivos estratégicos describen enunciados concretos que tenemos que hacer bien para lograr la misión, visión, los temas estratégicos y la propuesta de valor.

Gráfico 4.4

Matriz de Cobertura de Objetivos Estratégicos

MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS																
		TEMAS ESTRATEGICOS							ESTRATEGIA			SUMA +	SUMA -	NETO		
		Incrementar la Rentabilidad	Promover mejoras en la fuerza de venta	Satisfacción al cliente	Facilidad de Pago	Mejoras de la infraestructura tecnológica	Fomentar la Cultura Organizacional	Mercados y Ventas	MISION	VISION	PROP. VALOR					
	3															
	1															
	0															
	-1															
	-3															
FINANZAS	Diversificar las fuentes de financiamiento a través de la ampliación de nuevos mercados.	0	0	-3	-3	3	3	1	1	1	0	3	-6	3		
	Lograr crecimiento en ventas	3	1	1	3	3	3	1	3	3	1	19	0	19		
	Fidelizar, atraer, retener a clientes.	1	1	1	3	3	0	0	0	-1	-1	8	-2	6		
	Incrementar la rentabilidad	1	3	3	3	1	1	1	3	1	3	19	0	19		
	Incrementar ventas procedentes de nuevos productos	3	3	3	1	1	1	3	1	3	3	19	0	19		
	Optimizar el uso de los activos existentes	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	16	0	16		
	Reducir riesgo de pérdida de los inventarios.	0	0	3	3	-1	-1	3	0	0	1	10	-2	8		
	Gestionar mejoras en la atención al cliente.	1	1	1	0	0	0	3	1	1	1	8	0	8		
	Ampliar políticas y formas de pago a clientes.	0	0	0	1	1	3	3	0	0	1	3	0	3		
	Reducir tiempos de entrega.	0	0	3	3	-1	3	1	1	1	1	13	-1	12		
CLIENTES	Agilizar ciclo de compra	1	1	1	1	3	3	3	0	0	0	12	0	12		
	Posicionar imagen de marca	3	1	3	1	1	1	3	3	3	3	19	0	19		
	Innovar y diferenciar nuestros productos y servicios de la competencia	3	3	3	3	1	1	3	3	1	3	21	0	21		
	Incrementar la percepción del cliente en tiempo y calidad	1	1	3	3	1	3	1	3	0	1	16	0	16		
	Incrementar nuevos clientes	3	3	3	1	0	0	1	3	1	3	15	0	15		
	Atender y disminuir quejas	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25	0	25		
	Mantener amplia gama de productos.	1	1	1	-3	0	0	3	3	0	0	8	-3	5		
	Buscar nuevos canales de distribución.	0	0	0	-1	3	3	-1	3	1	1	10	-3	7		
	Desarrollar alianzas con proveedores.	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	25	0	25		
	Optimizar el uso de los recursos financieros y humanos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	10		

En el análisis de la empresa Eko-fashion se determinaron los siguientes objetivos estratégicos que se muestran en la siguiente tabla:

En la gráfica 4.4 se muestra la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos, en el cual dio por resultado un índice de consistencia de 91.09%. (Ver Apéndice B-5: Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos).

Tabla 4.2:

Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANZAS	1. Incrementar la rentabilidad
	2. Lograr crecimiento en ventas
	3. Incrementa la venta procedente de nuevos productos
CLIENTES	4. Posesionar imagen de marca
	5. Atender y disminuir quejas

	6. Incrementar nuevos clientes
PROCESOS	7. Desarrollar alianzas con proveedores.
	8. Disminuir los tiempos de despachos
CAPITAL INTANGIBLE	9. Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación
	10. Desarrollar la competencia del personal

Elaborado por: Los autores

En la tabla 4.2 se encuentra el detalle de los objetivos estratégicos que tienen la mayor puntuación en la matriz de cobertura, lo cual quiere decir que son los objetivos que abarcan la mayor parte de componentes, tanto de los temas estratégicos, la estrategia, los stakeholders y los valores organizacionales.

4.3.1 La Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas de Cauda-Efecto

El primer paso hacia la implementación, después de plantear la estrategia, es confeccionar el “mapa estratégico”. El Mapa estratégico (Modelo de Negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que la empresa emprenderá para crear valor.^{4.3}

^{4.3} Referencia: www.wikipedia.org

En este mapa se ubicará cada uno de los objetivos planteados y las acciones necesarias para alcanzarlos. Se generarán también las rutas de causa efecto la cual incluye una cadena de objetivos enlazados.

En primer lugar se fijan los objetivos financieros, estos son la cumbre del mapa estratégico ya que es el fin de toda estrategia. Para Eko-fashion se tiene: Incrementar la rentabilidad, lograr crecimiento en ventas e incrementar ventas procedentes de nuevos productos.

En la perspectiva del cliente se colocan aquellos objetivos de mejora que queremos alcanzar, para Ekofashion se determinó lo siguiente: Posesionar Imagen de Marca, atender y disminuir quejas, incrementar nuevos clientes mayoristas, es decir las percepciones que pretendemos cambiar.

A continuación, y en un plano inferior, aquellos cambios de procesos internos necesarios para alcanzar la perspectiva del cliente o para la reducción de costos detallamos las acciones estratégicas planteadas para mejorar la cadena de valor para Eko-fashion: Desarrollar alianzas con proveedores, disminuir los tiempos de entrega a los clientes, con lo cual se logrará mejorar significativamente la calidad en la atención a nuestros clientes.

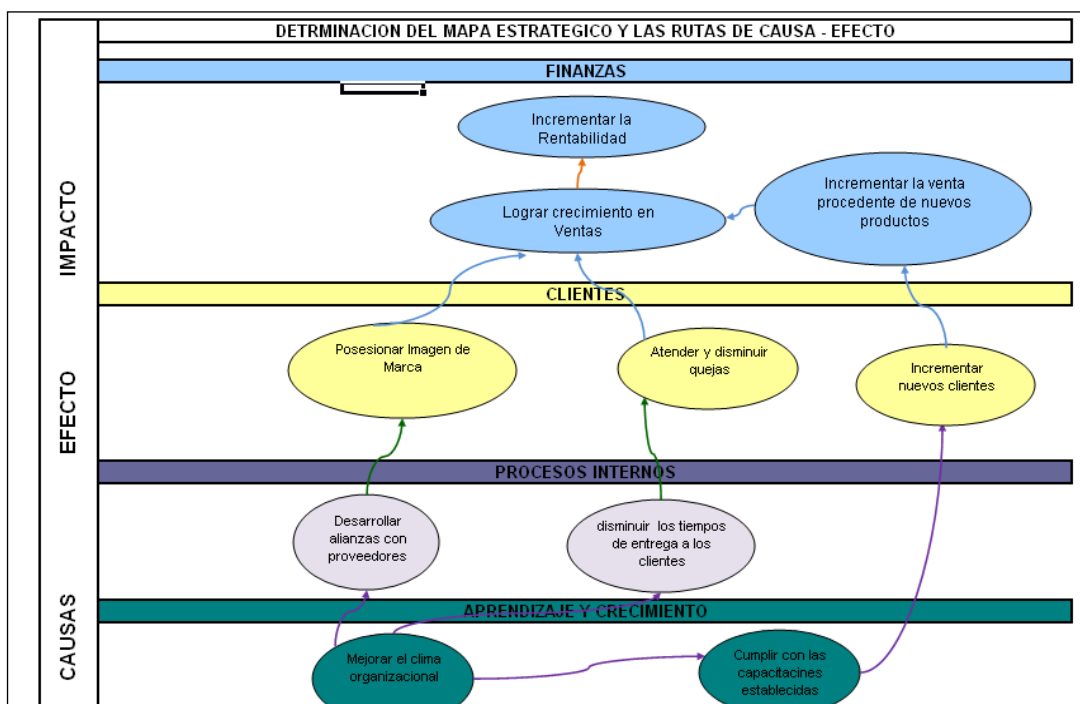
Por último planteamos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que son todas aquellas acciones que debemos ejecutar para adquirir las habilidades

necesarias para llevar a cabo todos los objetivos planteados, es decir, la gestión del conocimiento, la gestión de la comunicación y la gestión de los recursos humanos, para Ekofashion se propone los siguientes objetivos: Mejorar el clima organizacional, cumplir con las capacitaciones establecidas. (Ver Apéndice B-6: Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas de Causa – Efecto).

A continuación se muestra el Gráfico 4.4 donde se observa el mapa estratégico para la empresa en análisis Ekofashion:

Gráfico 4.5:

Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas de Causa-Efecto



Elaborado por: Los Autores

Este mapa permitirá realizar la relación entre los objetivos y mostrará la dinámica que existe entre las cuatro perspectivas antes mencionadas así como la identificación de rutas de ejecución.

4.4 Determinación de la ficha de Indicadores

En este análisis se busca determinar el KPI de cada objetivo seleccionado en el mapa estratégico, se realizará una matriz en la que se detallará de manera minuciosa qué realmente se quiere lograr, que se necesita asegurar y finalmente crear el nombre y fórmula para el KPI.

También se establece el personal que es responsable y su departamento, línea base y su unidad de medida, la meta que puede ser a corto o largo plazo, fechas. Para esto también se establecen los límites (%) de cumplimiento con la ayuda de semáforos y gráficos que permiten visualizar los datos.

4.4.1 Perspectiva Financiera

En este apartado se determina el indicador de la perspectiva Financiera que encamina al cumplimiento de los objetivos estratégicos, además también se identifica los niveles de cumplimiento.

Se determinó que el indicador para incrementar la rentabilidad es el Margen de Utilidades, el mismo que es el porcentaje que representa la utilidad neta sobre las ventas netas generadas por la empresa Eko Fashion.

Otro indicador clave para lograr el incremento de la rentabilidad es el % de crecimiento en las ventas que se obtendrá restando las ventas actuales menos las ventas del año anterior dividido para las ventas del año anterior.

Para medir el incremento de las ventas procedentes de nuevos productos, el Indicador seleccionado es el Porcentaje de ventas de nuevos productos que se obtendrá de las ventas obtenidas de nuevos productos divididos para las ventas totales. Ver Apéndice B-7: Determinación de la Ficha de Indicadores

Tabla 4.3:

Indicadores Generales Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	LENEA BASE	UNIDAD DE MEDIDA	LIMITES DE CUMPLIMIENTO					
				ROJO		AMARILLO		VERDE	
Incrementar la rentabilidad	Margen de Utilidades Netas: Utilidad Neta / Ventas	10	%	0	5	8	10	15	20
Lograr crecimiento en Ventas	Crecimiento en Ventas: (Ventas Actuales - Ventas Anteriores) / Ventas Anteriores	5	%	0	6	9	11	15	25
Incrementar ventas procedentes de nuevos productos	% de ventas de Nuevos productos: Ventas de Nuevos Productos / Ventas Totales	3	%	3	8	10	20	25	30

Elaborado por: Los Autores

4.4.2 Perspectiva de Clientes

Esta perspectiva esta encaminada a analizar los beneficios que Eko fashion necesita implantar para los clientes, para de esta mantener una satisfacción alta de los clientes y por ende aumentar la rentabilidad que es lo que se espera.

Un indicador clave es el Top of mind que nos permitirá medir el objetivo Posición de imagen de marca.

La Atención rápida y solución a quejas permitirá en gran parte a disminuir la insatisfacción de nuestros clientes, para medir este objetivo se lo realizará a través del indicador quejas mensuales.

Para el objetivo Incrementar nuevos clientes, el indicador propuesto es % de Cliente nuevos, el mismo que se obtiene a partir de la división de Clientes Nuevos mayoristas dividido para el total de clientes mayoristas que posee Ekofashion. Ver Apéndice B-7: Determinación de la Ficha de Indicadores

Tabla 4.4:

Indicadores Generales Perspectiva Clientes

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	LENEA BASE	UNIDAD DE MEDIDA	LIMITES DE CUMPLIMIENTO					
				ROJO	AMARILLO	VERDE			
Posesionar Imagen de Marca	Top of Mind	20	%	20	30	40	50	60	70
	Atender y Disminuir Quejas	No. de queja: Cantidad de quejas por mes	4	#	∞	4	3	3	2
Incrementar Nuevos Clientes	% de Clientes Nuevos: No. Clientes Mayoristas Nuevos/Clientes Mayoristas Totales	1	#	0	1	2	3	4	5

Elaborado por: Los Autores

4.4.3 Perspectiva Procesos Internos

Permitirá identificar los procesos para el logro de los objetivos planteados en las anteriores perspectivas mediante los siguientes indicadores.

El % de Cumplimientos de convenios es un indicador que nos permite evaluar cuan eficiente ha sido el desarrollo de alianzas con proveedor, el cual resulta de dividir los convenios realizados para los convenios programados.

Para disminuir tiempo de entrega de despachos el indicador clave es el resultado que se obtiene de dividir el No. de despachos retrasados para No. de despachos realizados. Ver Apéndice B-7: Determinación de la Ficha de Indicadores

Tabla 4.5:

Indicadores Generales Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	LEIEA BASE	UNIDAD DE MEDIDA	LIMITES DE CUMPLIMIENTO					
				ROJO		AMARILLO		VERDE	
Desarrollar alianzas con proveedores	% de Cumplimientos de convenios: convenios realizados / convenios programados	10	%	0	10	25	50	70	100
Disminuir los tiempos de despachos	Retraso en la entrega: No. de despachos retrasados entrega / No. de despachos realizados	55	%	50	50	25	15	5	1

Elaborado por: Los Autores

4.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

En este apartado en general son indicadores de inducción, es decir medición de acciones tendientes a conseguir resultados para la ejecución de la estrategia.

Para el objetivo mejorar el Clima Organizacional, el indicador es No. De Quejas del personal dividido para No. De Empleados. Así como también el objetivo Cumplir con las capacitaciones planificadas el indicador clave sería Cumplimiento de capacitaciones que se obtiene de dividir Capacitaciones ejecutadas para capacitaciones presupuestadas. Ver Apéndice B-7: Determinación de la Ficha de Indicadores.

Tabla 4.6:

Indicadores Generales Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	LENEA BASE	UNIDAD DE MEDIDA	LIMITES DE CUMPLIMIENTO					
				ROJO		AMARILLO		VERDE	
Mejorar el Clima Organizacional	No. De Quejas del personal dividido para No. De Empleados	60	%	50	60	65	70	75	90
Cumplir con las capacitaciones planificadas	Cumplimiento de capacitaciones: Capacitaciones ejecutadas/capacitaciones presupuestadas	50	%	0	25	50	60	70	100

Elaborado por: Los Autores

4.5 Matriz de Impacto de las Iniciativas estratégicas

Una iniciativa estratégica es un esfuerzo temporal de ejecución de tareas no rutinarias directamente alineadas con los objetivos estratégicos, metas y medidas (KPI'S) garantizando así los resultados que la empresa busca.^{4.4}

La matriz mide el impacto de las iniciativas estratégicas a través de la ponderación que se establezca y a la prioridad indicada siendo 9 de mayor relevancia y cero de menor. (Ver Apéndice B-8: Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas).

A través de la matriz se determinará el impacto de las siguientes iniciativas propuestas:

- ✓ Proyecto de Investigación de Mercados
- ✓ Proyecto de Capacitación Continua
- ✓ Proyectos de BenchMarking
- ✓ Proyectos Portal Web (Vtas. On-Line)
- ✓ Proyectos de Integración
- ✓ Proyecto de Modernización a los Sistemas

^{4.4} Material Tópico

- ✓ Proyecto de Elaboración Manuales de Funciones y Procesos
- ✓ Proyecto de Adquisición de Activos
- ✓ Proyecto Alianza Proveedores

Gráfico 4.6:

Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas

		INICIATIVAS ESTRATEGICAS									
		PRIORIDAD	Proyecto de Investigación de Mercados	Proyecto de Capacitación Continua	Proyectos Portal/web (Was. On-Line)	Proyectos de Benchmarking	Proyectos de Integración	Proyecto de Modernización a los Sistemas	Proyecto de Elaboración Manuales de	Proyecto de Adquisición de Activos	Proyecto Alianza Proveedores
		9									
		5									
		3									
		0									
FINANZAS	Lograr crecimiento en ventas	2	3	5	9	5	3	3	5	5	3
	Incrementar la rentabilidad	1	9	9	9	9	5	9	3	5	5
	Incrementar ventas procedentes de nuevos productos	3	0	0	3	0	3	5	9	9	5
CLIENTES	Posecionar imagen de marca	1	0	5	0	9	0	3	3	0	5
	Incrementar nuevos clientes	3	9	9	9	9	9	5	5	3	3
	Atender y disminuir quejas	2	9	9	5	5	5	5	9	0	5
PROCESOS	Desarrollar alianzas con proveedores.	1	5	5	5	5	5	5	5	0	9
	Disminuir los tiempos de entrega a los clientes	2	5	9	9	9	5	5	5	0	9
CAPITAL INTANGIBLE	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación	2	3	9	3	5	9	9	9	3	3
	Desarrollar la competencia del personal	1	0	9	5	5	9	5	9	3	3
SUMA			81	119	107	103	99	96	118	60	86

Elaborado por: Los Autores

Las iniciativas que se seleccionarán son aquellas que tienen un alto grado de impacto y son las iniciativas siguientes:

- ✓ Proyecto de Capacitación Continua
- ✓ Proyecto Portal Web
- ✓ Proyecto de Benchmarking
- ✓ Proyecto de Integración
- ✓ Proyecto de Modernización de los Sistemas
- ✓ Proyecto de Elaboración de Manuales de Procesos.

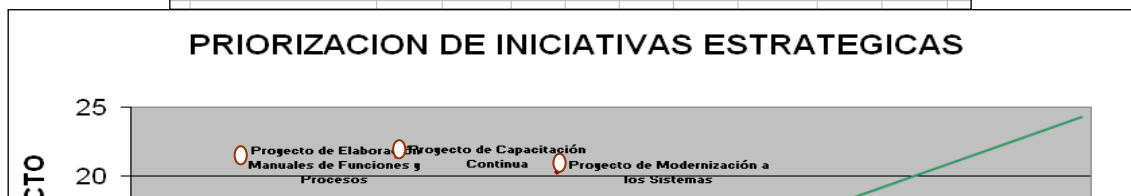
4.5.1 Priorización de Iniciativas Estratégicas

La priorización se realiza para determinar qué iniciativa es la que se llevará a cabo. En gráfico 4.6 se muestra que se mide el grado de impacto obtenido de la matriz de cobertura de iniciativas con el nivel de costo. El siguiente paso es graficar los proyectos, los que se encuentran por encima de la diagonal son considerados como procesos claves, los que están por debajo de dicha diagonal se los considera como proyectos a desechar.

Gráfico 4.7:

Priorización de Iniciativas Estratégicas

	INICIATIVAS ESTRATEGICAS								
	Proyecto de Investigación de Mercados	Proyecto de Capacitación Continua	Proyectos Portal Web	Proyectos de Benchmarking	Proyectos de Integración	Proyecto de Modernización a los Sistemas	Proyecto de Elaboración Manuales de Funciones y	Proyecto de Adquisición de Activos	Proyecto Alianza Proveedores
GRADO DE IMPACTO	17,15	21,4	17,32	15,74	15,03	20,22	21,1	7,96	16,27
NIVEL DE COSTO *	5000	2500	2500	3800	1200	4000	1000	8000	8000
ELECCION		*	*		*	*	*		

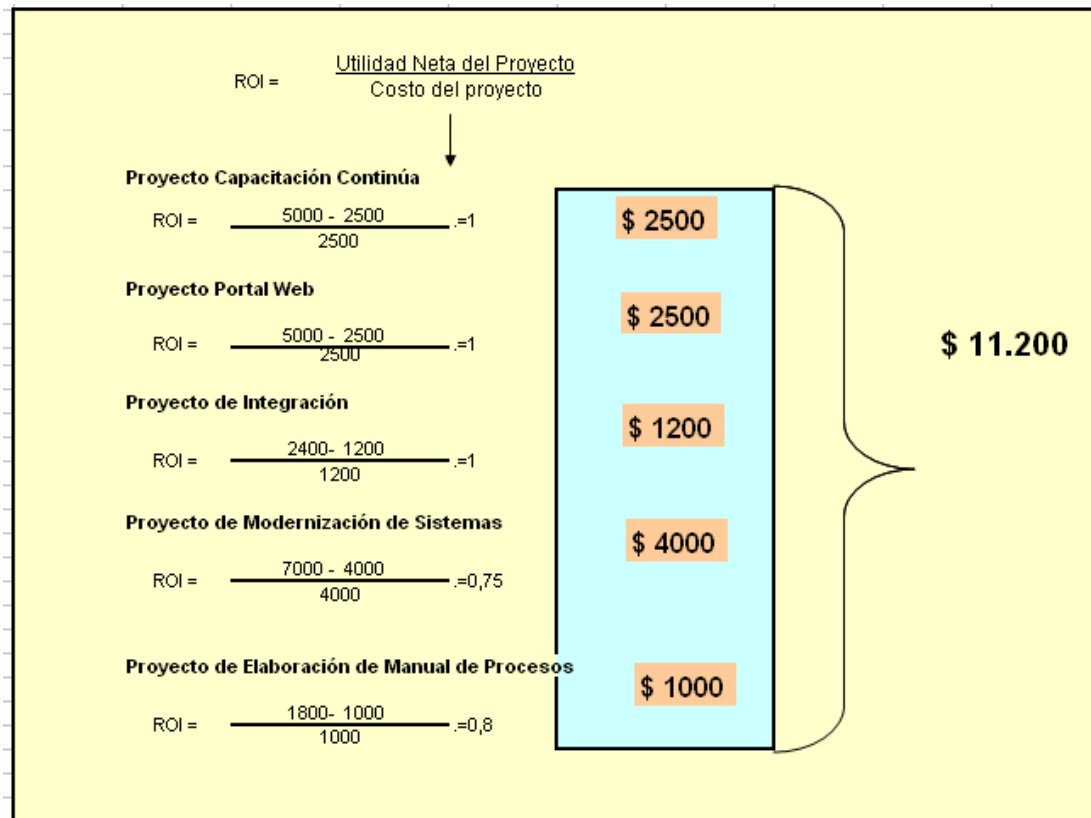


Elaborado por: Los Autores

Una vez que se obtengan los proyectos claves, procedemos a aceptar aquellos que garanticen un ROI más alto, es decir el proyecto que por cada dólar que se invierta, se reciba 4 dólares de beneficio, luego de que el costo haya sido recuperado. El presupuesto asignado por Ekofashion para la ejecución de las iniciativas es de \$12,000.00. En el Gráfico 4.7 se observa los resultados de los proyectos claves que presentan ROI alto. Ver Apéndice B-9: Priorización de Iniciativas Estratégicas

Gráfico 4.8:

Priorización de Iniciativas Estratégicas



Elaborado por: Los Autores

Se seleccionaron las siguientes iniciativas de acuerdo al presupuesto de la empresa en análisis.

Tabla 4.7:

Iniciativas Seleccionadas por Valor

No.	INICIATIVA	COSTO
1	Proyectos de Capacitación continua	2500
2	Proyectos Portal Web	2500

3	Proyectos de Integración	1200
4	Proyecto de Modernización a los Sistemas	4000
5	Proyecto de Elaboración Manuales de Funciones y Procesos	1000

Elaborado por: Los Autores

4.5.2 Diseño de la ficha Iniciativas Estratégicas

Una vez seleccionadas las iniciativas estratégicas se diseña una ficha para cada una, donde se identifica que acciones se debería realizar la lograr los objetivos, como se realizarán dichas acciones, quién es el responsables de cumplir dicha tarea, tiempos de ejecución y recursos disponibles ya sea humano como monetario. Ver Apéndice B-10: Diseño de la Ficha de Iniciativa Estratégica.

CAPÍTULO V

SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE

5.1 Proceso de Sincronización y Despliegue

El proceso de Planificación Estratégica termina con el despliegue de la estrategia a toda la organización. Una vez que se ha establecido la estrategia es necesario desplegarla de modo que se produzca el alineamiento de todas las funciones y personas con la misma. Es una herramienta que permite el despliegue de la estrategia a través de todas las perspectivas del negocio.

El despliegue se realiza siguiendo un esquema causa-efecto garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminadas a conseguir las metas, las cuales derivan de los objetivos estratégicos.

En este apartado se obtiene información de los indicadores que se asignarán a cada proceso clave y de apoyo de la empresa, siempre que dichos procesos se encuentren relacionados en el logro del objetivo de cada perspectiva.

El despliegue consiste en implantar en cascada el Balanced Scorecard en diferentes Áreas unidades de la organización, partir del Mapa Estratégico, el cual sirve para:^{5.1}

- ✓ Alinear los objetivos de las unidades de negocio y/o departamentos con la estrategia de la organización.
- ✓ Implicar y comprometer a todos los colaboradores con la implantación de la estrategia.
- ✓ Generalizar el modelo de integración del Balanced Scorecard con la gestión presupuestaria y la fijación de objetivos personales.

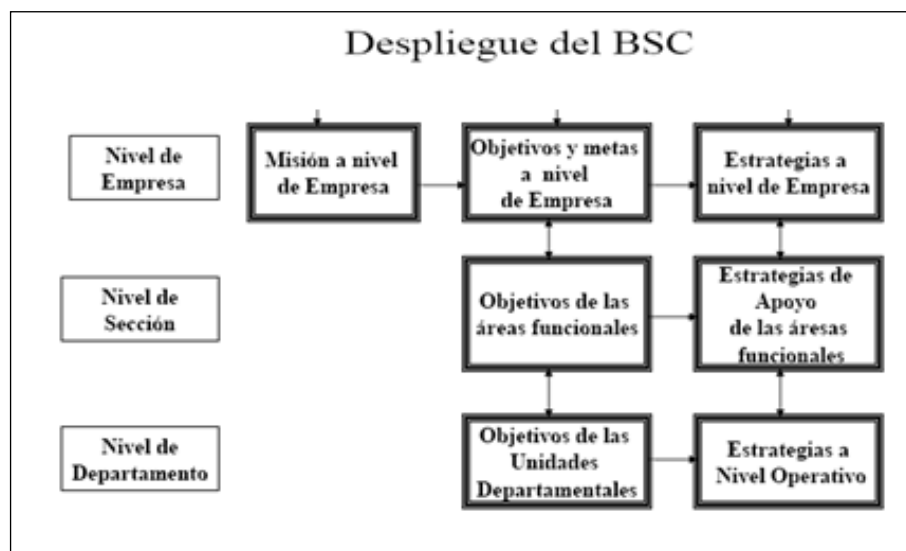
Desplegar es deducir los enunciados de intensidad de un nivel inferior a partir de los enunciados de intensidad del nivel superior.

^{5.1} www.metodologías.org

Alinear es adaptar los enunciados de nivel inferior para que apoyen o sean concordantes con los de nivel superior. En el siguiente gráfico se muestra como se deben alinear los objetivos y las metas a nivel de la empresa, desglosando para los diferentes departamentos con la estrategia.

Figura 5.1:

Ejemplo: Despliegue del BSC



Fuente: GRUPO KAIZEN S.A.

5.2 Definición de Organigrama de Unidad de Negocios

Es este apartado se determina qué enfoque tiene el organigrama de la empresa, puede ser que tenga enfoque funcional o sistemático:

5.2.1 Características del Enfoque funcional

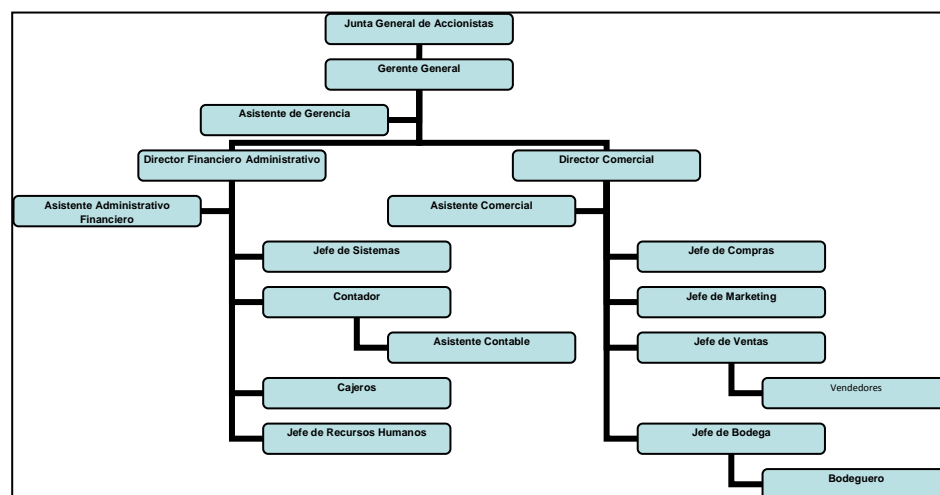
- ✓ Cada función es administrada por un departamento independiente, el cual es dirigido por un jefe.

- ✓ Existe una cadena de mando claramente definida
- ✓ Parte de un pensamiento analítico:
 - Divide el todo en partes.
 - Entiende cada una por separado y
 - Trata de entender el todo como el agregado de las partes
- ✓ Propósito: El desempeño de la organización resulta del esfuerzo por maximizar las partes^{5.2}.

A continuación se muestra un ejemplo de la estructura organizacional de una empresa:

Gráfico 5.1:

Ejemplo: Organigrama de una empresa



Fuente: Ekofashion

5.2.2 Características del Enfoque Sistemático

- ✓ Para optimizar el sistema hay que entenderlos como un ente integrado.
- ✓ Para ello hay que recurrir al “pensamiento sistemático” y al “enfoque multifuncional”.
- ✓ El todo se entiende por las interrelaciones de las partes.
- ✓ Este enfoque es también conocido como la “organización basada en procesos”
- ✓ Propósito: Se trata de optimizar el todo y no las partes por separado^{5.3}.

Es importante recalcar que el Balanced Scorecard exige una planeación multifuncional, a fin de garantizar el adecuado alineamiento organizacional.

5.2.3 Teoría de la Conspiración

Esta teoría establece que los problemas y desordenes de las empresas son producto de las escasas interrelaciones funcionales. Entre sus efectos mas comunes se tienen: ^{5.4}

- ✓ Pobres flujos de coordinación horizontal

^{5.3} Material Tópico

^{5.4} Material Tópico

- ✓ Consumo de enormes cantidades de tiempo, recursos y esfuerzos innecesarios.
- ✓ Cantidad de trabajo esperando en fila (cola)
- ✓ Manejo inadecuado de materiales, insumos, equipos, etc.
- ✓ Mal manejo de pedidos
- ✓ Facturas mal despachadas correctamente
- ✓ Insatisfacción de clientes.

5.3 Enfoque de organización por procesos

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a las organizaciones centrar su atención sobre áreas de resultados que son importante conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia el conjunto de resultados deseados.

La gestión basada en procesos conduce a la organización a una serie de actuaciones tales como^{5.5}:

- ✓ Definir las actividades que componen el proceso.
- ✓ Identificar la interrelación con otros procesos.
- ✓ Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- ✓ Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.

^{5.5} Guía para una Gestión Basada en Procesos

- ✓ Centrarse en los recursos y métodos que permitirán la mejora del proceso.

Al ejercer un control continuo de los procesos individuales dentro del mapa de procesos de la empresa, se podrá conocer los resultados que se obtienen de cada uno de los procesos y como los mismos contribuyen al logro de los objetivos de la organización. A raíz del análisis de resultado de los procesos permitirá priorizar las oportunidades de mejora.

5.3.1 Determinación de Macroprocesos

Una vez que obtenido el Organigrama de la empresa, el siguiente paso es clasificar los procesos en:

- ✓ **Procesos de planificación o estratégicos**

En lo que se refiere a políticas, definición de objetivos, disponibilidad de recursos, revisión de la gestión.^{5.6}

- ✓ **Para la gestión de Recursos o de apoyo**

Los que apoyan a la coordinación y funcionamiento de los procesos de gestión, medición y realización de productos y servicios.

- ✓ **Proceso de realización de los productos u operativos**

^{5.6} ISO 9001:2000 "Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos para su implementación"

Todos los procesos que proveen la salida intencionada de la organización.

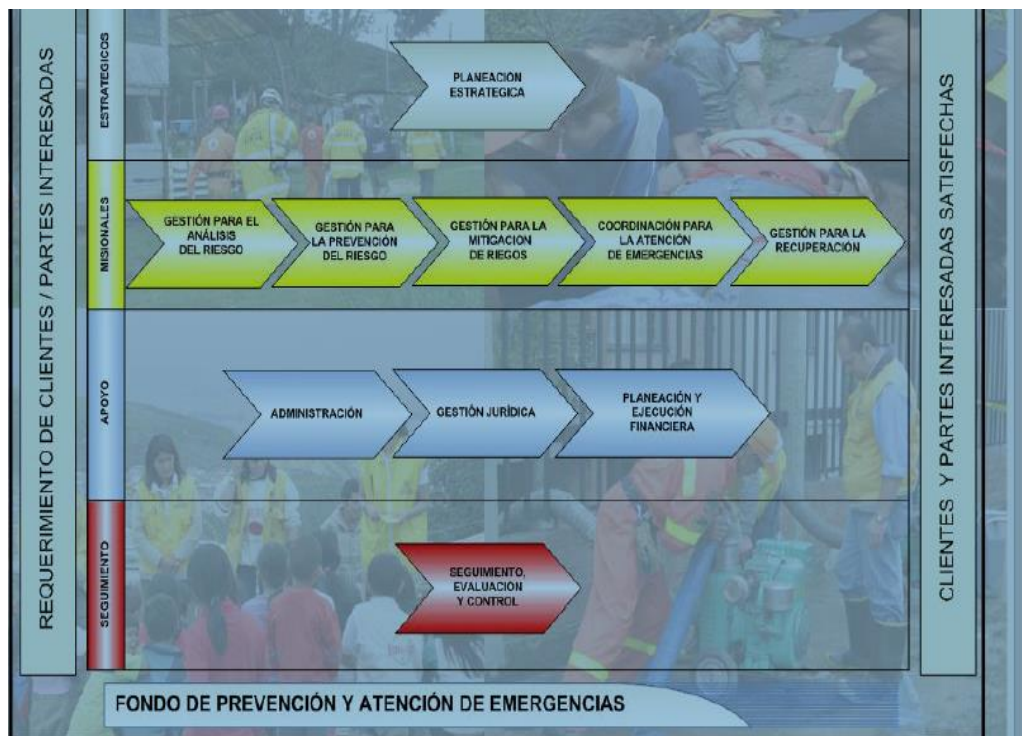
✓ **Procesos de medición, análisis y mejora.**

Se refiere a la medición, monitoreo, auditorías, acciones correctivas y mejoramiento de los diferentes procesos de la organización.

A continuación se presenta un ejemplo para mayor ilustración:

Gráfico 5.2

Ejemplo de los Macroprocesos de una empresa



Fuente: Fondo de Prevención y Atención de Emergencias

5.4 Matriz Cliente-proveedor

Una vez determinado los Macroprocesos de la empresa se procede a realizar la matriz de relaciones Cliente – Proveedor (SIPOC). Esta matriz es una herramienta importante que ayuda a:

- ✓ Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- ✓ Identificar la interrelación con otros procesos.
- ✓ Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- ✓ Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.
- ✓ Establecer cuales son los Proveedores y clientes del proceso
- ✓ Identificar que se requiere como insumos para lograr una eficiente satisfacción en el cliente (requerimientos de productos).^{5.7}

A continuación, se presentan algunos ejemplos de Matriz de Relación Cliente Proveedor en los que se han empleado lo anteriormente explicado.

^{5.7} Material Tópico

Gráfico 5.3:

Matriz Cliente-Proveedor- Planificación Estratégica

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC				
TALLER # 7				
MATRIZ DE RELACION CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS				
UNIDAD DE NEGOCIO:		EKO FASHION CIA. LTDA.	DEPARTAMENTO: Gerencia General	
PROCESO:		Planificación Estratégica	RESPONSABLE: Gerente General	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo)	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
Director Financiero Administrativo Director Comercial Director de RR.HH	Ideas de Mejoras y Nuevos Proyectos	Recepción Mejoras y Nuevos Proyectos ↓ Análisis Estratégico ↓ Informe de Estrategias para el Año en Curso	Informe Estratégico	Junta de Accionistas Direcciones Administrativas
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?		
Planificaciones Anuales de cada Dirección		Informe del Plan Anual y su Presupuesto		
Responsables de cada Actividad		Cumplimiento de actividades y tareas asignadas		

Elaborado por: Los Autores

Gráfico 5.4:

Matriz Cliente-Proveedor- Almacenamiento

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC				
TALLER # 7				
MATRIZ DE RELACION CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS				
UNIDAD DE NEGOCIO:		EKO FASHION CIA. LTDA.	DEPARTAMENTO: Bodega	
PROCESO:		Almacenamiento	RESPONSABLE: Jefe de Bodega	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo)	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
Proveedores Compras Ventas	Mercaderías Copia de Factura Orden de Pedidos	Recepcion de Mercaderías ↓ Conteo Fisico ↓ Actualizacion Kardex ↓ Recepcion Orden de Pedidos ↓ Salida de Mercaderías ↓ Informe Inventarios	Reporte de Inventarios Mercaderías	Jefe de Ventas Jefe de Compras Director Comercial Contabilidad Clientes
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?		
Ordenes de Pedido Mercaderías		Kardex actualizados de Inventarios Mercaderías		

Elaborado por: Los Autores

5.5 Proceso de Sincronización

Una vez que la Unidad de negocio ha identificado los procesos estratégicos, claves y de apoyo de la cadena de valor, así como también la matriz de relación Cliente - Proveedor, se procede a iniciar el proceso de Sincronización o alineamiento horizontal.

Este proceso tiene como objetivo sincronizar a todos los procesos de la cadena de valor de la empresa, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes, empleados y accionistas.

5.5.1 Los 4 Principios del Proceso de Sincronización

✓ Enfoque

En este principio se procede a construir la matriz de contribución crítica, la misma que sirve para garantizar la sinergia entre las partes del sistema. Se selecciona el 20% de procesos/áreas que contribuyan con el 80% de los objetivos fijados dentro del plan estratégico. A continuación se presenta un ejemplo de una Matriz de Contribución.

Tabla 5.1:

Matriz de Contribución

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC										
TALLER # 8										
MATRIZ DE CONTRIBUCION CRITICA										
BSC UNIDAD EKO FASHION CIA. LTDA.					PROCESOS					
PERSP	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES		APOYO			
					Compras	Ventas	Bodega	Contabilidad	RRHH	Marketing
FINANZAS	Incrementar rentabilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	50%	Gerente General	X	X	X	X	X	
	Lograr crecimiento en venta	(Ventas Actuales - Ventas Anteriores) / Ventas Anteriores	10%	Gerente Comercial		X		X	X	
CLIENTES	Posesionar imagen de marca	Top of Mind	15 dias	Jefe de Marketing		X		X	X	
	Atender y disminuir quejas	Devoluciones, Quejas y Reclamos	60%	Jefe de Recursos Humanos		X	X			X X
PROCESOS	Desarrollar alianzas con proveedores	Convenios Realizados / Convenios Programados	60%	Jefe de Compras	X					
	Disminuir los tiempos de entrega a los clientes	No. de despachos retrasados entrega / No. de despachos realizados	30 min	Jefe de Bodega	X	X	X			
APRENDIZAJE	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación	Resultados de clima / Resultados esperados	80%	Jefe de Ventas				X		
	Desarrollar la competencia del personal	Capacitaciones ejecutadas / capacitaciones presupuestadas	90%	Jefe de Ventas		X		X		

Elaborado por: Los Autores

5.5.2 Consistencia y Balance de Indicadores

Una vez que se ha realizado el proceso de enfoque de la estrategia con los departamentos de la organización el siguiente procedimiento es analizar cada uno de los objetivos una vez ya reconocidos los procesos tanto claves y

de apoyo que son necesarios en el logro de dicho objetivo, se debe establecer objetivos, indicadores departamentales o de segundo nivel para cada proceso con una meta y su KPI correspondiente. Es necesario tener en cuenta que los objetivos constituidos por cada departamento contribuyan al logro del objetivo gerencial o de primer nivel y los objetivos que no afecte el cumplimiento de los objetivos de otros departamentos dentro de la organización.

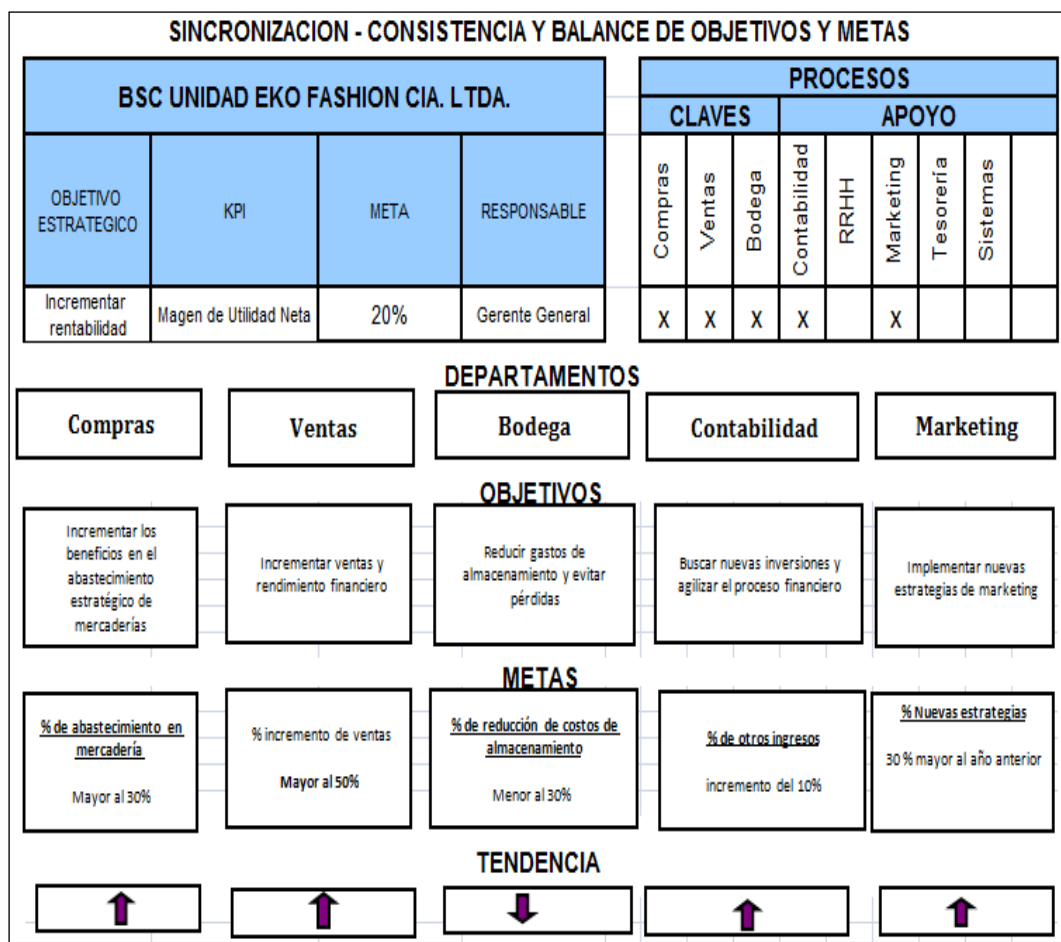
Se empieza a desglosar el objetivo gerencial y los departamentos que intervienen en el logro del objetivo planteado, detallando los subniveles jerárquicos de cada departamento y se procede a establecer los objetivos departamentales, fijar y balancear las metas, para esto se debe realizar una reunión con los responsables y personal involucrado.

Las etapas de enfoque, consistencia y sincronización permiten implementar el proceso de alineamiento horizontal, pero sin un adecuado balance o ajustes de las metas, podrían perderse los beneficios alcanzados, o peor aun, destruir valor en la organización.

A fin de lograr el balance de metas, es necesario mirar el sistema como las líneas de ensamblaje, a fin de hallar el área con menor potencial de desempeño (cuello de botella) y sincronizar la “Línea” con dicha restricción. A continuación se muestra un ejemplo para mayor ilustración.

Gráfico 5.5:

Sincronización y Consistencia de Objetivo y Metas



Elaborado por: Los Autores

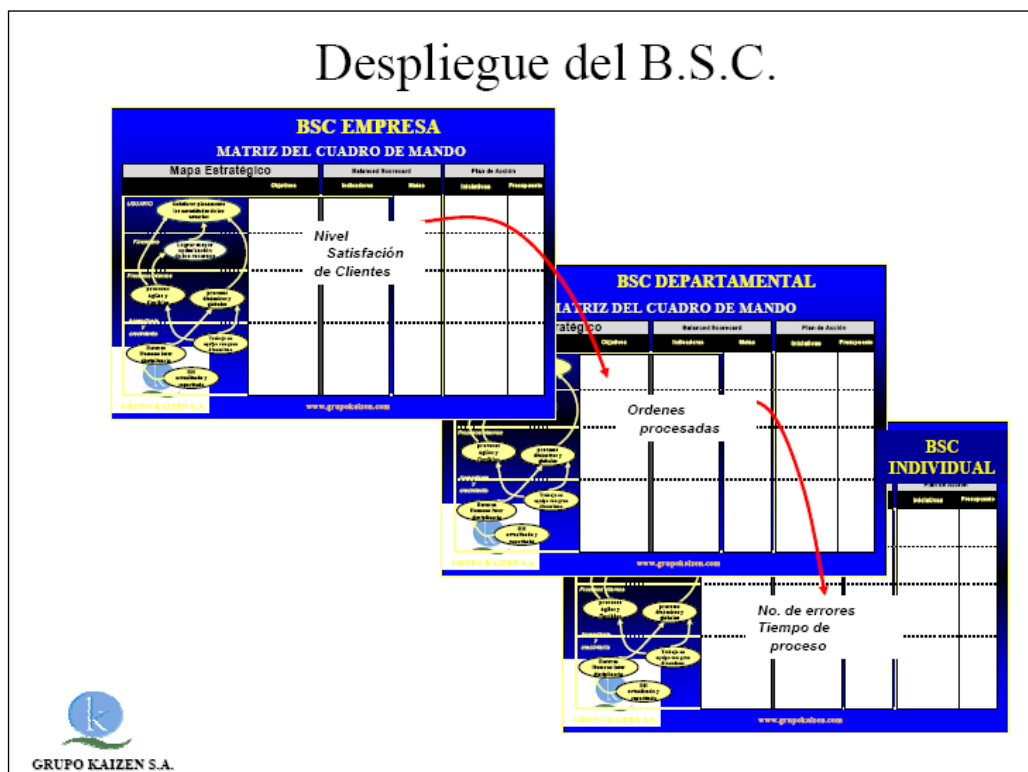
5.6 Determinación de Cuadros de Mandos por Áreas Funcionales

Cuando ya se han establecidos los objetivos, KPI, metas para cada área funcional, el siguiente procedimiento es desplegar el mapa estratégico gerencial a cuadros de mando a nivel de jefaturas, quienes serán los

responsables de lograr que se cumpla con el objetivo deseado. La figura representa como es el despliegue que va desde los objetivos gerenciales luego a nivel departamental y luego con respecto a los individuos.

Figura 5.2:

Despliegue en una Empresa




Fuente: GRUPO KAIZEN S.A.

A continuación se muestra un formato para determinar el cuadro de mando a nivel de Proceso o Puesto:

Figura 5.3:

Mapa y BSC del Área Funcional de la Unidad de Negocio

 **Formato: Matriz de Alineamiento - Nivel Unidad (o a nivel Proceso o Puesto)**

Unidad				Objetivos Estratégicos					TOTAL
Comercialización				R1. Incrementar la Rentabilidad	C1. Posicionar "Calidad a Precio	C2. Penetrar segmento PYMES	I1. Optimizar Procesos Clave		
Responsable:				Cod.					
J.Pérez				COM					
Indicadores (a Nivel de Unidad)				Peso	35%	30%	15%	20%	100%
Cod.	Título	Unidad							
COM.a	Oportunidades de Negocio generadas por Campaña	%	9%			3	2		
COM.b	Llamadas Efectivas por día	N	7%		1	1	1		
COM.c	Visitas Pactadas por día	N	9%	1		1	2		
COM.d	Inventario de Oportunidades de Negocio	N	9%	1		2	1		
COM.e	Ratio de Efectividad de Propuestas	R	16%	2		3	2		
COM.f	Visitas Realizadas por día	N	21%	2	2	2	2		
COM.g	Flujo del Pipeline	N	12%	2			2		
COM.h	Margen de Contribución por mes	US\$	17%	3		1	2		
Total			100%						

Este mismo formato se puede aplicar a los **Indicadores de Procesos o los de Puestos**.

Por cada Indicador se puede obtener la "Intención" equivalente. Luego se evalúa el **nivel de apoyo (Alineamiento)** que brinda a cada Objetivo Estratégico (Nivel 1)

Este ejercicio puede llevar a redefinir los indicadores. **Los pesos deben guardar proporción con el grado del apoyo** de un Indicador (o su Intención equivalente) con el conjunto de Elementos para Alineamiento.

Fuente: GRUPO KAIZEN S.A.

CAPÍTULO VI

GESTIÓN POR PROCESOS

6.1 Concepto de Gestión por Procesos

La gestión basada por Procesos es una herramienta que permite examinar la dinámica de las empresas, teniendo en cuenta que ésta se crea con el objeto de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Las organizaciones son tan eficientes y efectivas como lo son sus procesos. Estas están adoptando métodos de gestión a partir del cliente o usuario y pensando más inductivamente a cambio del ineficiente modelo que privilegia la racionalidad interna. Estos modelos nuevos han afectado sustancialmente

los modelos estructurales y sus consecuentes nichos de poder y la inercia excesiva de sus estructuras orgánicas ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con una misión compartida y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

6.2 Modelos de Gestión y el enfoque basado en procesos

6.2.1 Sistema de Gestión (ISO 9000-2000)

Sistema para establecer las políticas y los objetivos, y para lograr dichos objetivos)^{6.1}.

6.2.2 Sistema de Gestión (Modelo EFQM)

Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

6.3 La Organizacional Funcional

6.3.1 Características del Enfoque Funcional

- ✓ Cada función del negocio es administrada por un departamento independiente, el cual es dirigido por un jefe o gerente departamental.
- ✓ Existe una cadena de mando claramente definida.

^{6.1} www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos

- ✓ Parte de un pensamiento analítico
 - Divide el todo en partes
 - Entiende cada una por separado
 - Trata de entender el todo como el agregado de las partes.
- ✓ Propósito: El desempeño de la organización resulta del esfuerzo por maximizar las partes.

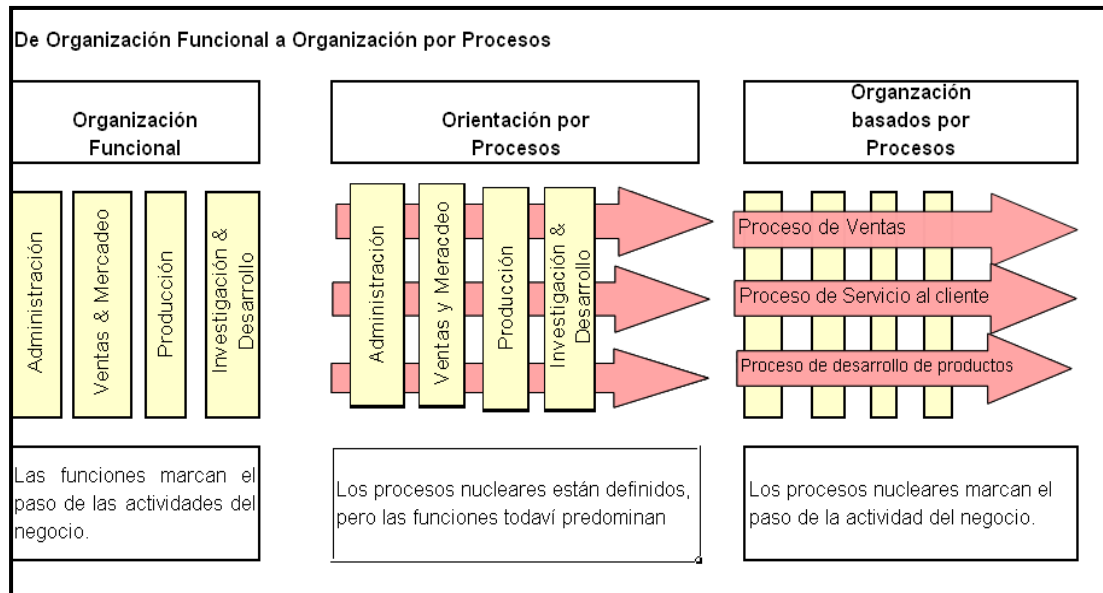
6.3.2 De la organización funcional a la organización por procesos

El enfoque permite delimitar el proceso y los subprocesos o actividades relevantes a partir de la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente se tendrán que identificar atributos del proceso como:

- ✓ Los límites del mismo, identificando las entradas y salidas,
- ✓ Los clientes y proveedores del proceso
- ✓ Procesos relacionados.
- ✓ Dentro de los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados.
- ✓ Los subprocesos tienen que garantizar que se cumplen los ciclos de Planear, hacer, verificar, actuar.
- ✓ Definir cómo se hacen hoy, relacionando los documentos existentes, con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

Figura 6.1

Representación de la Organización Funcional por Procesos



Fuente: Material tópico

6.4 Etapas de la Gestión basada en procesos

La gestión basada en procesos se divide en cuatro fases o etapas que son:

- a. Identificación y secuencia.
- b. Descripción de los procesos.
- c. Seguimiento y medición de procesos.
- d. Mejora de los Procesos^{6.2}

^{6.2} ISO 9001:2000 "Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos para su implementación"

6.4.1 Identificación y secuencia de Procesos

El primer paso es identificar que proceso deben configurar el sistema, es decir que procesos deben aparecer en el mapa de procesos.

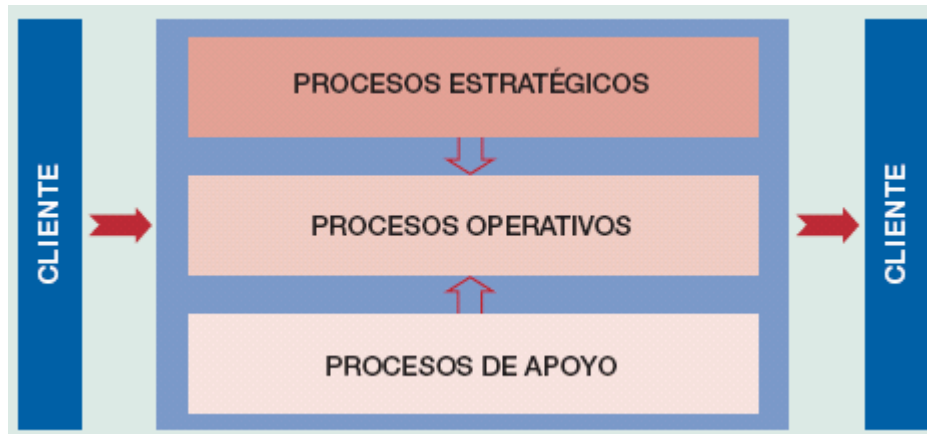
Antes de superar este obstáculo, es importante recordar que los procesos ya existen dentro de la organización, por lo tanto habrá que identificar cuales son los más significativos, para ello se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Influencia en la satisfacción del cliente(cliente puede ser interno o externo a la empresa que se alimenta del resultado de un proceso).
- ✓ Los efectos de la calidad del producto o servicio.
- ✓ Influencia en factores clave de éxito.
- ✓ Influencia en los objetivos y estrategias.
- ✓ Utilización intensiva de recursos.
- ✓ Riesgos económicos y de la instalación

El mapa de procesos esta compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica.

Figura 6.2

Modelo de Mapa de Procesos



Fuente: Material Tópico

6.4.1.1 Procesos Estratégicos

Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo.

Se refieren principalmente a procesos de planificación.

6.4.1.2 Procesos Claves

Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

6.4.1.3 Procesos Apoyo

Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.

Tomando en cuenta estos tres tipos de procesos deberá identificar estos tres tipos de procesos y representarlos tal como se muestra en el siguiente

ejemplo. Hay que recordar también que existen procesos que generan subprocesos.

Se determinaron los macroprocesos de Eko-fashion como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 6.3

Determinación de los Macroprocesos de la Unidad de Negocio



Elaborado por: Los Autores

6.4.1.4 Jerarquía, Despliegue y Encadenamiento de Proceso

✓ Jerarquía

Los procesos se pueden descomponer en actividades más específicas. Las actividades globales tienen mayor alcance e impacto.

✓ **Despliegue**

Es la acción de descomponer los procesos en actividades más específicas.

Las agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos, y además facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos. Las agrupaciones, de hecho, se pueden entender como macro-procesos que incluyen dentro de sí otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos (que podrían denominarse como subprocesos, o procesos de 2º nivel), y así sucesivamente.

En función del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades, las agrupaciones y la cantidad de procesos (así como los posibles niveles) serán diferentes.

El último nivel de despliegue que se considere a la hora de establecer la estructura de procesos debe permitir que cada proceso sea “gestionable”.

✓ **Encadenamiento de los procesos**

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

Las agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos, y además facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos.

Si fuese necesario, se podrían emplear mapas de proceso “en cascada”, en soportes diferentes, pero vinculados entre sí (gráficos 6.4). No obstante, hay que tener cuidado cuando se utiliza este tipo de “representación en cascada”, ya que se puede caer en un exceso de documentación, que además puede dificultar la interpretación de los mapas.

Hay que tener presente que los mapas de procesos son un instrumento para la gestión y no un fin en sí mismo. Por un lado, mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar dificultad para el entendimiento de la estructura de procesos (es decir, contener un exceso de información con poco valor y/o un excesivo detalle, que dificultan la interpretación).

En este sentido, un despliegue excesivo de los procesos podría conducir a la consideración de procesos muy “atomizados” que representan resultados de escaso interés por sí solos, y que sería de mayor utilidad y más fácil manejo si se consideraran de manera más agregada.

En el otro extremo, un escaso nivel de despliegue de los procesos nos podría conducir a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

Por ello, es necesario alcanzar una solución de equilibrio. Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de una serie de indicadores y los indicadores ofrecen información. Es conveniente que esta información sea la adecuada y relevante, y que los indicadores seleccionados sean, a su vez, manejables.

El establecimiento y determinación de la estructura de procesos de una organización es una “tarea” que implica la realización de muchos ajustes. Es habitual y normal que una organización establezca un primer mapa de procesos y, al cabo del tiempo, se percate de la necesidad de modificar dicha estructura por diferentes motivos:

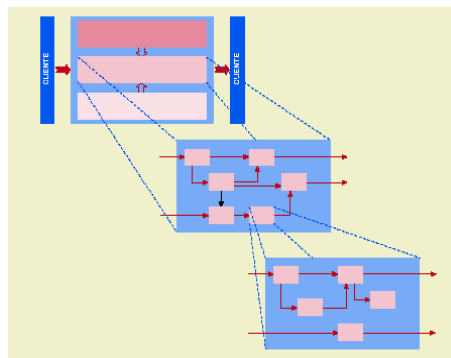
- Necesidad de agregar procesos para establecer indicadores más relevantes.
- Conveniencia de desagrupar procesos para obtener información de resultados de interés a mayor nivel de detalle.
- Solape entre actividades contempladas en diferentes procesos, etc.

Enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de un importante dinamismo que implica la posibilidad de que la estructura de procesos sufra modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo, aunque lo deseable es buscar una estabilidad en la estructura, una vez implantado este enfoque.

Por último, es necesario recordar que la representación e información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el mapa de procesos, si no que a través de la descripción individual de los mismos, se puede aportar información relativa a estas interrelaciones.

Figura 6.4

Representación gráfica de procesos en cascada



Fuente: Material Tópico

6.4.2 Descripción de los Procesos

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas^{6.3}.

^{6.3} Guía para una Gestión Basada en Proceso (Generalitat Valenciana)

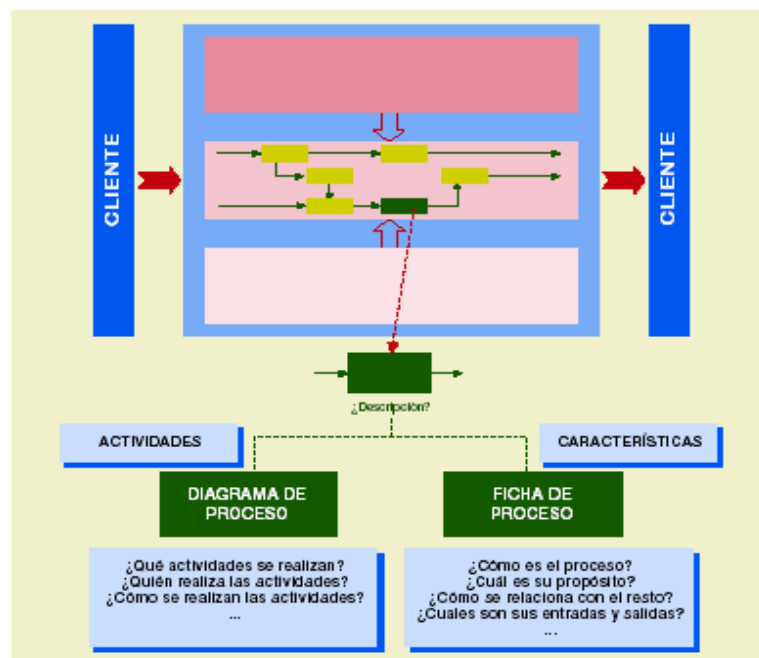
La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Para ello, y dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que se refleja en el cuadro siguiente:

Figura 6.5

Esquema de Descripción de Procesos



Fuente: Material Tópico

6.4.2.1 Descripción de las características: Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC proviene de las palabras Supplier (Proveedor), Inputs (Entradas), Process (Procesos), Output (Salida) y Customer (Cliente). En objetivo de esta es especificar quienes son los clientes, proveedores, qué procedimiento se realiza, cual es el insumo de entrada, de salida. Se presenta a continuación el formato que se utiliza para la elaboración del Diagrama SIPOC.^{6.4}

Figura 6.6

Matriz SIPOC – Proceso: Soporte Técnico

UNIDAD DE NEGOCIO:	EKO FASHION CIA. LTDA.	DEPARTAMENTO:	Sistemas		
PROCESO:	Soporte Técnico	RESPONSABLE	Jefe de Sistemas		
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?	
Organización	Equipos de Computación Software Hardware	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 2px;">Recepción de Solicitudes de mantenimiento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 2px;">Revisión del equipo en mantenimiento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Elaboración de Informe técnico</div>	Informe Técnico Equipo revisado/repinado	Departamento Solicitante	
REQUISITOS ¿Qué requiero?			REQUISITOS ¿Qué requieren?		
Equipos de computación, redes en buen estado			Atención eficiente a solicitudes		

Realizado por: Los Autores

6.4.2.2 Descripción de Actividades: Diagramas de Flujo de Procesos

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

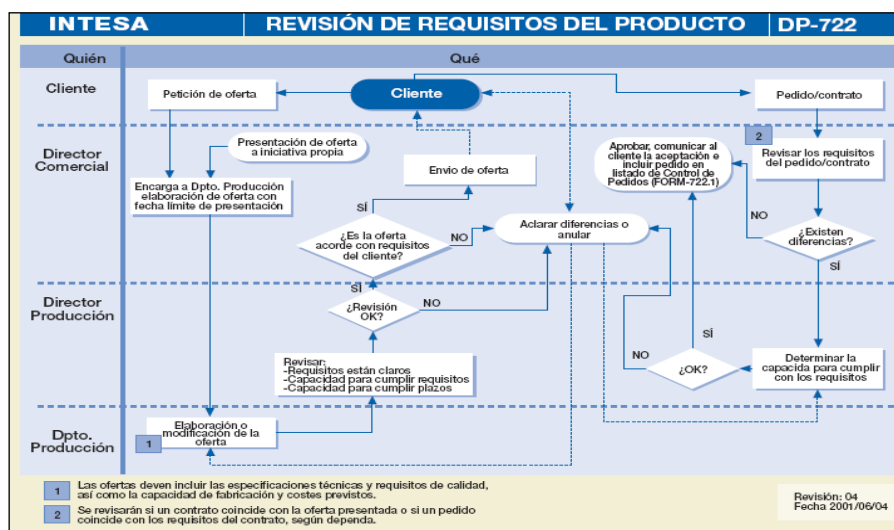
^{6.4} Material Tópico

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí. A continuación se presenta un ejemplo para mayor comprensión.

Figura 6.7

Diagrama de Flujo de Proceso



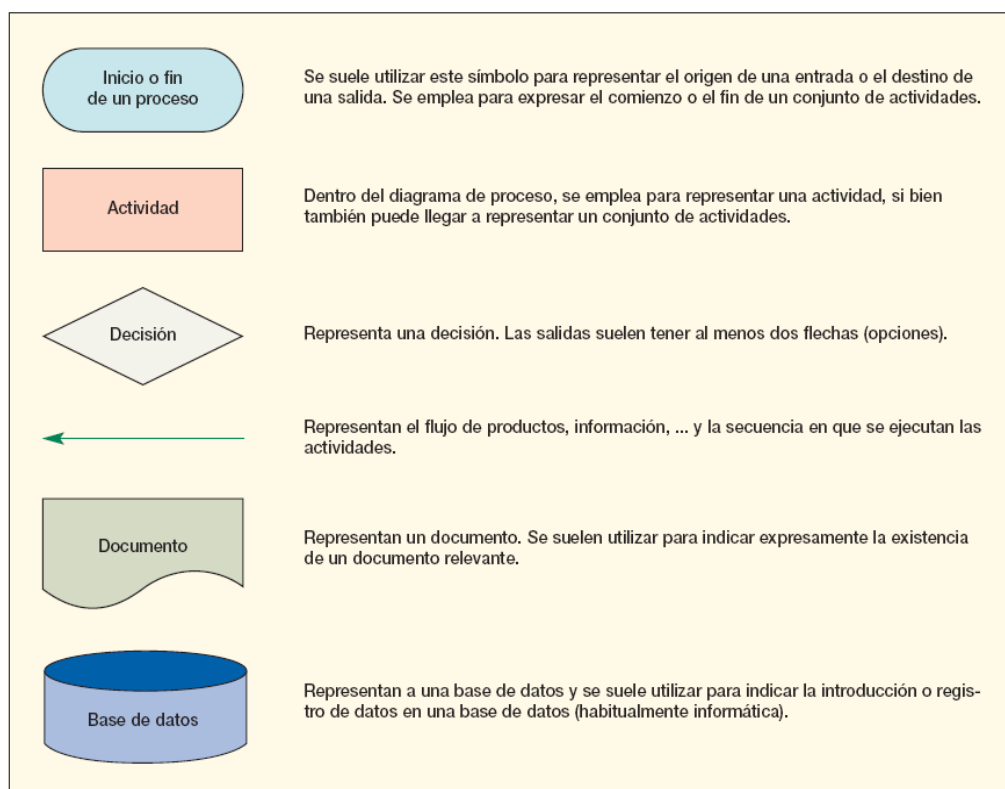
Fuente: INTESA

En el diagrama anterior se puede observar cómo es posible llevar a cabo una descripción de las actividades de manera gráfica y vincular cada actividad con el responsable de llevarla a cabo.

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos. Los símbolos más utilizados son los siguientes:

Figura 6.8

Símbolos más Habituales en la Representación de Diagramas



Fuente: Material Tópico

6.4.2.3 Descripción de Característica : Ficha de Procesos

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.^{6.5}

A continuación se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluirlo en la ficha de proceso correspondiente.

Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?. La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos).

Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la

^{6.5} Guía para una Gestión Basada en Proceso (Generalitat Valenciana)

coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Variables de control: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos.

Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso

Figura 6.9

Ejemplos de Ficha de Proceso

INTESA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO		PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos		DOCUMENTACIÓN PC-722	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 		
	ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock. PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística.		
SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores.		CLIENTES: Cliente externo.	
INSPECCIONES: Inspección mensula de las ofertas y pedidos		REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1	
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 		INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia 	
		Revisión: 02 Fecha 2001/02/05	

Fuente: INTESA

6.4.3 Seguimiento y Medición de los Procesos

El enfoque basado en proceso pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de las actividades, con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

El seguimiento y medición de las actividades constituyen, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde orientar las mejoras.

6.4.3.1 Indicadores de Procesos

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como su productividad, permitiéndole a la institución conocer los resultados y poder inclinarse hacia la mejora.

6.4.3.1.1 Indicador de Salida

¿Cuánto se produce? o ¿Cuántas veces se hace una actividad?

6.4.3.1.2 Indicador de Entrada

¿Cuánto es la demanda? o ¿Cuántos recursos se utilizan?

6.4.3.1.3 Indicador de Eficiencia

Es la relación de los resultados (salidas) y los recursos (entradas) utilizados.

6.4.3.1.4 Indicador de Calidad

Se refiere al cumplimiento de metas, indicadores de calidad, cumplimiento de estándares, etc.

6.4.3.1.5 Indicador de Tiempo

Son medidas relacionadas con los tiempos claves de ciclos y procesamiento de todo el sistema.

6.4.3.1.6 Indicador de Productividad

Combina los resultados de eficiencia y calidad.

6.4.3.1.7 Indicador de Cultura

Ambiente, comportamiento, capital humano, satisfacción de empleados.

6.4.3.1.8 Indicador de Impacto: Interno y Externo

Anteriormente se ha detallado los tipos de indicadores, el siguiente paso después de haber establecido el Organigrama, determinado los macroprocesos, matriz Sipoc, fichas y Diagramas de flujos de procesos es establecer para los procesos claves y soporte los parámetros de medición.

Figura 6.10:

Ejemplo de Indicadores del Proceso

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC		
TALLER # 8		
PRINCIPALES INDICADORES DE PROCESO		
UNIDAD DE NEGOCIO: EKOFASHION		DEPARTAMENTO: Recursos Humanos
PROCESO: Gestion Administrativa		SUB PROCESO: Contratación de Personal
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCION/FORMULA
ENTRADA	TIEMPO USADO EN SELECCIÓN	DETERMINACION DEL TIEMPO EMPLEADO EN A SELECCIÓN DEL PERSONAL
SALIDA	No. DE PERSONAL CONTRATADO AL AÑO	TOTAL DE PERSONAL CONTRATADO AL AÑO
EFICENCIA	No. DE PERSONAL CONTRATADO AL AÑO POR HORA HOMBRE	No. DE PERSONAL CONTRATADO Y EL TIEMPO EN QUE SE LLEVO LA SELECCIÓN
TIEMPO	TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE LA LLEGASA DEL CURRICULUM HASTA LA ENTREVISTA	DETRMINACION DEL TIEMP EN QUE SE DEMORA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL
CALIDAD	No. DE CARPETAS SELECCIONADAS SIN ERROR	VERFICAR EL CONTROL EN LA DOCUMENTACION
PRODUCTIVIDAD	% DE CARPETAS REVISADAS POR MES SIS ERROR / HORA HOMBRE	DETERMINACION DEL TIEMPO OPTIMO PARA LA REVISION
IMPACTO INTERNO	DESMINUCIÓN COSTOS DE PROCESOS	DETERMINAR COSTOS INNECESARIOS EN EL PROCESO
IMPACTO EXTERNO	% DE SATISFACCION DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE	DETERMINAR EL GRADO DE SATSFACCION DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE REQUIERE NUEVO PERSONAL
CULTURA-CAPACITACION	% DE NIVELES DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA EL PROCESO	DETERMINAR EL % DE HABILIDADES EN LOS DIFERENTES PUESTOS DEL PERSONAL CONTRATADO
CULTURA -SATISFACCION	% DE NIVELES DE MOTIVACION	LOGRAR UN ALT PORCENTAJE EN LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Elaborado por: Los Autores

6.4.4 Mejoramiento de Proceso

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- ✓ Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- ✓ Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aún cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).

Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- ✓ Cuellos de botella
- ✓ Reproceso.
- ✓ Actividades que no añaden valor
- ✓ Esfuerzos perdidos
- ✓ División del trabajo innecesaria
- ✓ Inconsistencia

6.4.4.1 Análisis de Valor

Valor: Es la percepción que tiene un usuario sobre la capacidad de un servicio para satisfacer su necesidad.

6.4.4.1.1 Análisis de Valor Agregado

Es una herramienta diseñada con el propósito de medir la eficiencia de los procesos, determinando en cada una de las actividades la contribución que tiene en la satisfacción de las necesidades del cliente.^{6.6}

6.4.4.1.2 Actividades que Agregan Valor

- ✓ **Valor Agregado para el Cliente (VAC):** Actividades que aportan directamente al usuario para su apreciación de valor en el producto o servicio que recibe.
- ✓ **Valor Agregado Institucional (VAE):** actividad que logra maximización en la eficiencia de los procesos administrativos y la consolidación de la cadena de valor de la institución.

6.4.4.1.3 Actividades que no Agregan Valor

- ✓ **Preparación u Operación:** Etapa en la que alguien hace que un producto o servicio esté preparado o se pueda utilizar con un fin

^{6.6} Material Tópico

determinado (acción); es decir actúa sobre un objeto o para producir una salida.

- ✓ **Demora o Espera:** Detenerse y esperar la puesta en marcha de la actividad precedente, para poder continuar con el proceso.
- ✓ **Transporte:** Etapa que provoca que algo o alguien cambie el lugar o la posición de un objeto.
- ✓ **Control:** las acciones de control se asocian con la medición, análisis, evaluación o auditoria de la información, productos o servicios para asegurar que cumplen la especificaciones y que proporcionan los resultados esperados.
- ✓ **Almacenamiento o Archivo:** Etapa que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén) o posición para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.

6.4.4.2 Identificadores para la interpretación de datos

- ✓ **Índice de Valor Agregado:** Porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor, dentro del proceso, respecto al conjunto de todas las actividades desarrolladas en el proceso.
- ✓ **Tiempo de Valor Agregado:** Tiempo (en horas) que ocupan en realizar las actividades que agregan valor a la institución.

- ✓ **Tiempo:** Tiempo (en horas), que se utiliza en la realización de las actividades de cada tipo.
- ✓ **Porcentaje:** Porcentaje de participación de las actividades dentro del 100% de todas las actividades que componen el procesos.
- ✓ **Frecuencia:** Permite identificar la frecuencia que ocurre el evento, tales como: Diaria: **(d)**, Trimestral: **(t)**, Semanal: **(w)**, Semestral: **(s)**, Mensual: **(m)**, Anual: **(A)**, **V:** Número de veces que se realiza la actividad.

A continuación se presenta el formato para el Análisis de Valor Agregado.






Figura 6.11

Análisis de Valor Agregado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
Proceso: Subproceso:												
N°	Valor Agregado Real		Sin Valor Agregado				Actividad	R	Frecuencia	V	Tiempo Unitario (Minutos)	Tiempo Total Anual (Minutos)
	VAC	VRC	●	○	→	⇄						
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												

Fuente: Material Tópico

Figura 6.12**Simbología**

	Operación, Preparación
	Demora o Espera
	Almacenamiento o Archivo
	Movimiento, Transporte
	Control

Fuente: Material Tópico

Este análisis permite identificar si existen actividades que ocupan demasiado tiempo ya sea de transporte, preparación, control o archivo, con esto se puede observar la falta de valor agregado.

6.4.4.3 Rediseño de un Proceso

Al rediseñar un proceso se logra que este sea eficiente es decir que agreguen valor añadido al cliente, respondiendo a sus necesidades y expectativas y que se realicen al menor coste posible. Así como también que exista flexibilidad tanto de la organización ante las propuestas de mejora realizadas por los equipos de proceso como del propio proceso ante sugerencias realizadas por otros equipos. Con este procedimiento de rediseño se está eliminando aquellas actividades que no agregar valor y logra una mayor satisfacción hacia el cliente.

6.5 Mejoramiento del Análisis de Valor Agregado

En este análisis se debe realizar el control y mejoramiento de los procesos, a través de la reducción de tiempos de las actividades, para los cuales se debe:

- ✓ Eliminar los procesos o actividades que no agregan valor.
- ✓ Mejorar las actividades que agregan valor.
- ✓ Combinar las actividades que no se puedan eliminar, buscando que puedan ser ejecutadas de las formas mas eficientes y con menor costo posible, tales como Operación, Inspección, Operación, Transporte, Operación y Demora.

CAPÍTULO VII

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

7.1 Introducción

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es la herramienta de Gestión que permite dirigir una Empresa en forma pro-activa consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización como es la Dirección Estratégica y la Evaluación de Desempeño por lo que es indispensable desarrollar un software que permita evaluar estas estrategias.

7.2 Definiciones Básicas ^{7.1}

- ✓ **Nivel Base:** Se refiere a la medición o nivel estándar que toma el indicador y representa el desempeño logrado antes del efecto de la mejora de las iniciativas estratégicas
- ✓ **Valor Actual:** Representa las mediciones período a período de indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.
- ✓ **Meta:** es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora.

7.3 Efectividad e Información Accionable ^{7.2}

7.3.1 Efectividad

Considera la relación entre los resultados logrados y las metas propuestas, es decir, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

$$\text{Desempeño Positivo} = (\text{Valor} - \text{Base} / \text{Meta} - \text{Base}) 100\%$$

$$\text{Desempeño Negativo} = (\text{Base} - \text{Valor} / \text{Base} - \text{Meta}) 100\%$$

^{7.1} Material Tópico

^{7.2} Material Tópico

Desempeño Centrado =

Si **Valor < =Meta** : $(\text{Valor} - \text{LI} / \text{Meta} - \text{LI}) 100\%$

Si **Valor >= Meta** : $(\text{LS} - \text{Valor} / \text{LS} - \text{Meta}) 100\%$

La efectividad por si sola no facilita el proceso de toma de decisiones, pues esta debe ir acompañada con información accionable .que dirigen las acciones de los directivos. Es necesario el uso de semáforos que permitan mostrar rápidamente que tan óptimo es el grado de cumplimiento alcanzado en el periodo.

7.3.2 Definición de semáforos

Semáforos son gráfico que presenta el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso de colorimetría que facilite la toma intuitiva.

7.4 Sistema de Indicadores

Son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de una organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica.

7.4.1 Tipos de Indicadores ^{7.3}

- ✓ **Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren a medidas en números o cantidades. Se los usa para medir la efectividad de los objetivos estratégicos.
- ✓ **Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente, tales como opiniones, percepciones o juicios. Se los usa para analizar algunos aspectos de las iniciativas estratégicas.
- ✓ **Indicadores Positivos:** Son aquellos en los cuales un aumento en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada
- ✓ **Indicadores Negativos:** Son aquellos en los cuales una disminución de su valor o tendencia estarían indicando un avance hacia la situación deseada.
- ✓ **Indicadores Centrados:** Son aquellos en los cuales se espera que se mantenga centrado alrededor de un valor meta para mantener una situación deseada.

^{7.3} Material Tópico

7.5 Beneficios del Software Balanced Scorecard ^{7.4}

El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, es una técnica moderna de control y administración empresarial, que le ofrece al ejecutivo de hoy, contar con los siguientes beneficios:

- ✓ Definir las metas que reflejan los objetivos estratégicos de la organización en términos de indicadores de gestión.
- ✓ Seleccionar bajo la técnica de semaforización, qué resultados son considerados buenos, entre qué rango son de alerta y cuáles están en estado crítico.
- ✓ Monitorear los resultados en una sola pantalla.
- ✓ Conocer en función del tiempo, la evolución de las cifras.
- ✓ Evidenciar de manera gráfica las relaciones entre las metas y los medios para alcanzarlas.
- ✓ Analizar detalladamente las pistas y los orígenes de los resultados, visualizando niveles de detalle inferiores en cada indicador.
- ✓ Registrar los planes de acción para cada uno de los indicadores.
- ✓ Definir nuevas estrategias.

^{7.4} <http://gerenciaactual.blogspot.com/2007/08/os-beneficios-del-balanced-scorecard.html>

- ✓ Modificar las metas si es necesario.

Ésta moderna metodología permite plasmar la estrategia de la empresa en un mapa estratégico que contempla al menos las 4 perspectivas básicas del negocio: **EMPLEADOS, PROCESOS, CLIENTES Y FINANZAS.**

7.5.1 Beneficios Adicionales del Software BSC

- ✓ No depender de nadie, para tener los indicadores claves de éxito.
- ✓ Seleccionar únicamente los indicadores claves de control y monitoreo de cada gerente.
- ✓ Ahorrar tiempo al ver sólo la información que se necesita para actuar y tomar decisiones.
- ✓ Concentrarse únicamente en los indicadores que están en estado de observación o crítico.
- ✓ Conocer con un sólo clic, la historia y comportamiento de cada uno de los indicadores.
- ✓ Establecer y controlar planes de acción concretos para mejorar el desempeño de los indicadores que están afectando el resultado del negocio.

7.6 Software BSC

El Tablero de Indicadores es una herramienta para visualizar en una sola pantalla el estado de una empresa a través de los indicadores relevantes o claves del negocio, previamente definidos por el gerente.

7.6.1 Manual de Usuario

7.6.1.1 Introducción

Dashboard es un Sistema de Gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, que ayuda a evaluar a las empresas a través de indicadores. Al utilizar este software permitirá a los empresarios a tomar decisiones a tiempo para corregir las debilidades de la empresa.

7.6.1.2 Objetivos del Manual de Usuarios

Los objetivos del Manual del Usuario son:

- Ayudarle a instalar y configurar el software
- Proporcionar una guía sobre los diferentes pasos de la instalación del software.
- Proporcionar instrucciones detalladas tanto para las funciones del entorno de trabajo y para cada uno de los niveles de usuario.

Este no es un Manual Técnico en el que se profundice sobre la modificación, diseño y desarrollo de los diferentes elementos del Dashboard o cualquier

tipo de programación. Existen guías y sitios web que proporcionan esta información. No se darán detalles sobre SQL, Asp.Net o cualquier software esencial sobre el que necesita disponer ciertos conocimientos.

7.6.1.3 Diseño del Software

Para realizar el software de Balance ScoreCard se procedió a realizar los siguientes pasos:

1. Se hizo la estructura de las tablas que van hacer usadas en la base de datos.
2. En Sql Server 2005 se procedió a generar y a crear cada tabla con sus respectivos campos.
3. Se verificó que las tablas sean integradas.
4. Se empezó a llenar cada tabla de la base de datos con la información necesitada.
5. Se analizó el diseño de las pantallas a utilizar.
6. Se planificó los gráficos a utilizar.
7. Se realizó la creación de las pantallas en Visual Studio 2005 con la herramienta de Asp.Net.
8. Una vez realizadas las pantallas se procedió a realizar las conexiones desde Asp.Net hacia Sql 2005.

9. Se realizaron pruebas de fallos y corrección de errores del Sistema.

7.6.1.4 Modo de Instalación

Este sistema esta realizado en Web con la herramienta de Asp.Net con integración y conexión al sistema de base de datos Sql Server 2005, por lo que se necesitan realizar los siguientes pasos para su correcta visualización.

1. Se debe tener instalado en el equipo las herramientas de Visual Studio 2005 y Sql Server 2005, tener habilitada la opción de IIS (Internet Information Services) en los componentes de Windows.
2. Levantar el .bak (backup) de la base de datos en el computador,
3. Abrir el documento en Visual Studio 2005 en modo Web
4. Realizar la compilación del mismo en el propio Visual Studio, otra alternativa es de crear un directorio virtual en el IIS (Internet Information Services), y ejecutarla en el localhost del explorador (IE, Firefox, Google Chrome, etc).

7.6.1.5 Creación, Modificación y Eliminación de los Indicadores

Para crear, modificar o eliminar alguno de los Indicadores se procederá a realizar en la Base de Datos creada en Sql Server 2005, las tablas a utilizar ya se encuentran diseñadas en la Base.

7.6.1.6 Funciones del Sistema

.Para ingresar al sistema se debe abrir Microsoft Visual Studio 2005, seleccionar el archivo Tesis, luego en la barra de menú seleccionar el icono Debug para cargar el programa.

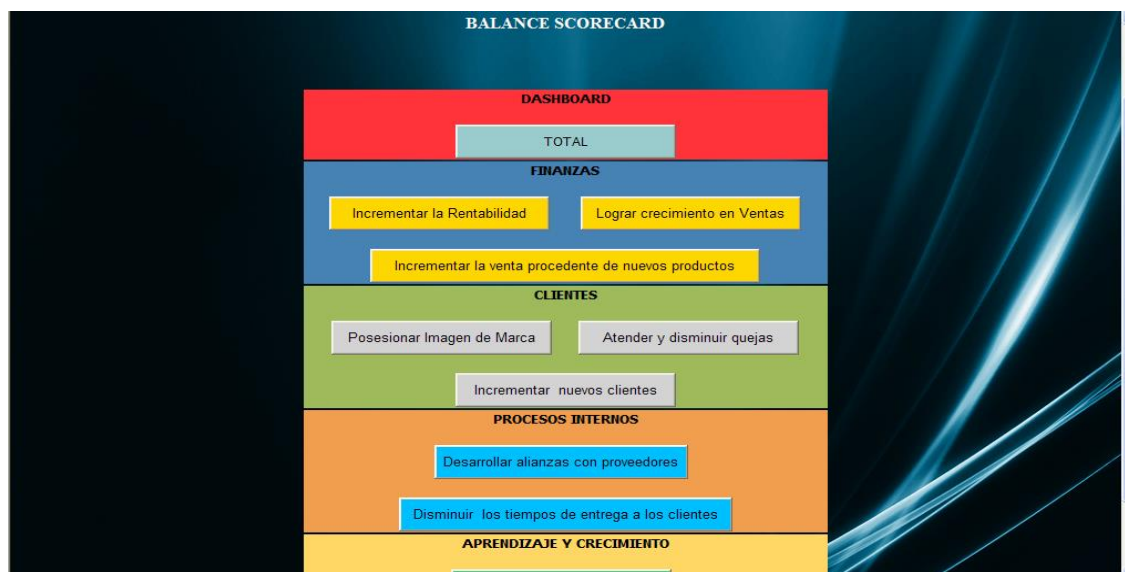
A continuación se muestra figuras que permitirán describir el uso del sistema.

✓ Mapa Estratégico

En esta pantalla se visualizará la presentación de los 10 indicadores que se definió para la empresa.

Figura 7. 1

Mapa Estratégico



Fuente: Software Bsc

En la Figura 7.1 se puede observar la pantalla inicial que se muestra al momento de ingresar al sistema, el mismo que consta de las cuatro perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos de la Metodología del Balanced Scorecard, tales como: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento para la empresa en estudio.

Para observar el comportamiento de un objetivo de la empresa, puede realizarse dando clic sobre el objetivo que se desea.

✓ Pantalla Mensual

Seleccionando en el menú desplegable el año y el mes se podrá visualizar la información financiera de aquel periodo como se muestra en la Figura 7.2.

Figura 7. 2

Pantalla Mensual

Balance Scorecard

Año: 2006
 Mes: Enero
 Mostrar

PERSPECTIVA	INDICADOR	META	VALOR	DESEMPEÑO	PERIODO	TENDENCIA	RESPONSABLE
FINANZAS	Incrementar la Rentabilidad	10	1		Enero		Gerente General / Gerenci
	Lograr crecimiento en Ventas	5	0		Enero		Jefe de Ventas / Direccion Con
	Incrementar la venta procedente de nuevos productos	35	50,92		Enero		Gerente de Ventas / Geren
CLIENTES	Poseionar Imagen de Marca	75	72		Enero		Jefe de Marketing / Direccion Co
	Atender y disminuir quejas	1	7		Enero		Vendedores / Direccion COM
	Incrementar nuevos clientes	5	41		Enero		Vendedores / Direccion COM
PROCESOS	Desarrollar alianzas con proveedores	55	0		Enero		Jefe de Compras / Direccion Co
	Disminuir los tiempos de entrega a los clientes	10	2,47		Enero		Jefe de Produccion / Dnto. de Pa

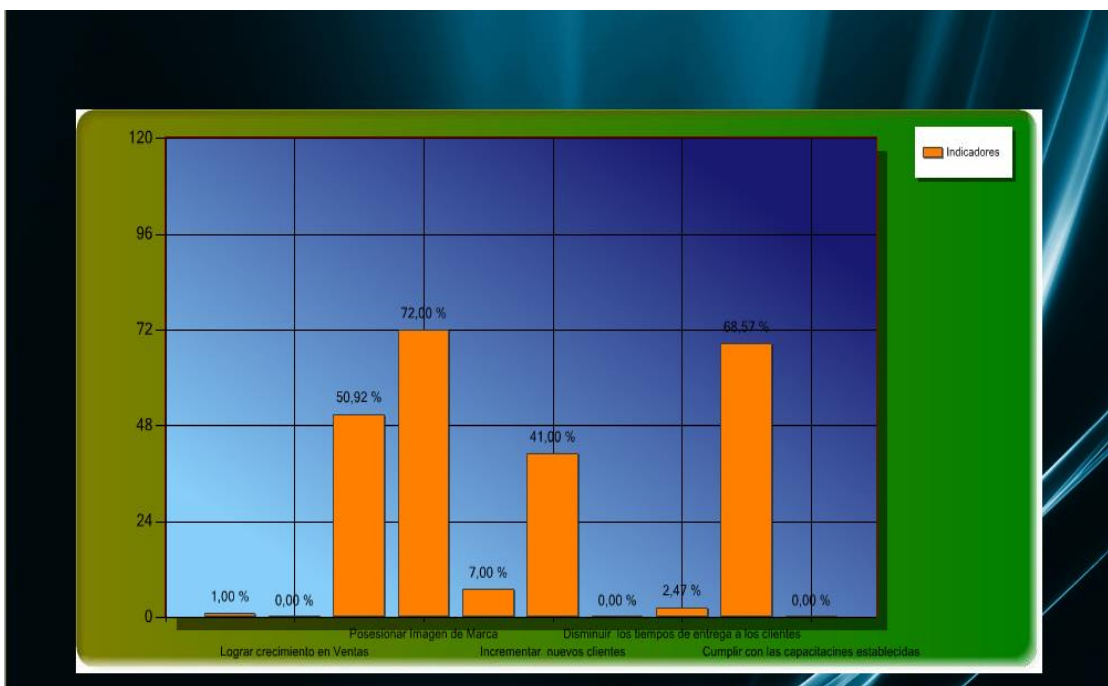
Fuente: Software BSC

✓ Gráfico General

Se visualiza un histograma general con la información de todos los indicadores, el mismo que permitirá tomar decisiones importantes para la empresa.

Figura 7. 3

Grafico General



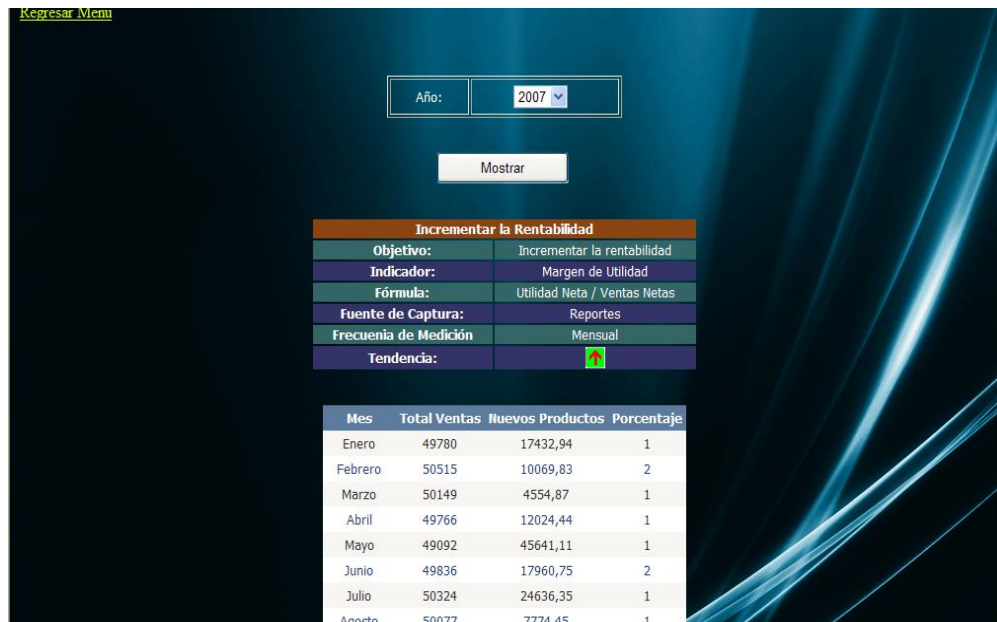
Fuente: Software Bsc

✓ Información por Indicador

En esta figura se muestra la información individual por cada indicador, en el que se presenta la información en un periodo anual, con sus respectivos datos y su respectivo gráfico.

Figura 7. 4

Información por Indicador



Fuente: Software Bsc

7.6.2 Importancia del Software del BSC para la Empresa

El Software del Bsc es de mucha utilidad para la empresa, ya que a través de esta aplicación la gerencia podrá tomar decisiones importantes para el futuro de la empresa. Esta aplicación presenta información mensual para la respectiva toma de decisiones respecto al cumplimiento de cada meta propuesta.

Cabe recalcar que la empresa cuenta con datos financieros y Reporte de Quejas por lo que los datos presentados en los Indicadores Incrementar la Rentabilidad, Crecimiento en Ventas y Atender y Disminuir Quejas son

útiles para la empresa. Por otra parte, el enfoque innovador en la formulación de los objetivos restantes (Incrementar la venta procedente de nuevos productos, Incrementar nuevos clientes mayoristas, Posicionar imagen de marca, Alianzas con Proveedores, Disminuir Tiempos de Despacho, Mejorar el Clima Organizacional y Cumplir con las Capacitaciones Planificadas) requerirá de la generación futura de nuevas fuentes o vías de extracción de datos que serán esenciales para la información que presenten los indicadores, por ende dicha información no es real de la empresa.

Figura 7.5

Información General

PERSPECTIVA	INDICADOR	META	VALOR	DESEMPEÑO	PERIODO	TENDENCIA	RESPONSABLE
FINANZAS	Incrementar la Rentabilidad	10	4		Diciembre		Gerente General / Gerencia
	Lograr crecimiento en Ventas	5	0.33		Diciembre		Jefe de Ventas / Dirección Comercial
	Incrementar la venta procedente de nuevos productos	35	4		Diciembre		Gerente de Ventas / Gerencia
CLIENTES	Posesionar Imagen de Marca	75	90.67		Diciembre		Jefe de Marketing / Dirección Comercial
	Atender y disminuir quejas	1	4		Diciembre		Vendedores / Dirección Comercial
	Incrementar nuevos clientes	5	65		Diciembre		Vendedores / Dirección Comercial
PROCESOS	Desarrollar alianzas con proveedores	55	75		Diciembre		Jefe de Compras / Dirección Comercial
	Disminuir los tiempos de entrega a los clientes	10	2.08		Diciembre		Jefe de Bodega / Dpto. de Bodega
APRENDIZAJE	Mejorar el clima organizacional	75	71.43		Diciembre		Director de Recursos Humanos / RRHH
	Cumplir con las capacitaciones establecidas	80	0		Diciembre		Director de Recursos Humanos / RRHH

Fuente: Sistema Bsc

En la Figura 7.5 se presenta los resultados obtenidos en el mes de Diciembre del 2007 por lo que se puede observar:

- **Perspectivas Financieras.-** En el Indicador Incrementar la Rentabilidad no se ha cumplido la meta propuesta que es de incrementar la rentabilidad en un 10% simplemente se logro aumentar un 4% por lo que nos ubicamos en el semáforo amarillo, en el indicador Lograr Crecimiento en Ventas se obtuvo un 0.33% en comparación con el mes anterior tampoco se cumplió la meta propuesta que es el 5% y en el Indicador Incrementar la Venta procedente de nuevos productos se logro simplemente el 4% del 35% propuesto por lo que estos dos indicadores se ubican en el semáforo rojo. Para lo cual se recomienda tomar planes de acción como hacer más énfasis a la capacitación del personal, así como dar incentivos por sus ventas.
- **Perspectivas Clientes.-** En los indicadores Posesionar imagen de marca e Incrementar nuevos Clientes se cumplió en el objetivo por lo que estos dos indicadores se ubican en el semáforo verde y en el indicador Atender y Disminuir Quejar no se cumplió el objetivo que es disminuir las quejas a una queja cada mes ya que se recibió 4 reclamos.
- **Perspectivas Procesos.-** En el Indicador Desarrollar Alianzas con proveedores se cumplió el objetivo en un 75% ubicándose este indicador en el semáforo verde y en el indicador Disminuir los Tiempos de Entrega a

los Clientes solo se logro disminuir en un 2.08% del 10% propuesto por lo que este indicador se ubica en el semáforo rojo.

- **Perspectiva de Aprendizaje.-** En el indicador Mejorar el Clima Organizacional se cumplió el objetivo planteado por lo que se ubica en el semáforo verde mientras que el indicador Cumplir con las Capacitaciones Establecidas no se realizo capacitaciones este mes por lo que se ubica en el semáforo rojo.

CAPÍTULO VIII

APRENDIZAJE ESTRATEGICO Y TOMA DE DECISIONES

8.1 Introducción

En este capítulo se evaluará el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los mismos que han sido evaluados a través de los indicadores. Se utilizará pruebas estadísticas para la correcta toma de decisiones.

8.2 Proceso de Aprendizaje Organizacional

El proceso para el aprendizaje Organizacional basado en el modelo del BSC consta de las siguientes etapas:

- ✓ Aprendizaje de 1 ciclo u Operativo
- ✓ Aprendizaje de 2 ciclos o Estratégico

8.2.1 Ciclo Operativo ^{8.1}

En el Ciclo de Aprendizaje Operativo la organización aprende Corrigiendo su Acción en relación con el cumplimiento de los objetivos, pero sin cambiar fundamentalmente, ni los valores o principales rectores que guían dichas acciones. Para esta reunión es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Forma parte del proceso de evaluación del cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Permite asegurar la ejecución del plan/presupuesto en el corto plazo.
- ✓ Asegurar la ejecución de los objetivos a corto plazo.
- ✓ Evaluar las responsabilidades funcionales y asegurar la asistencia de las personas responsables del cumplimiento de objetivos.

^{8.1} Material Tópico.

Mediante las evaluaciones, al encontrar irregularidades en los indicadores es necesario utilizar la tabla de anomalías que servirá para analizar las causas y tomar las acciones necesarias. A continuación se presenta un ejemplo de una tabla de anomalía:

Gráfico 8.1:

Tabla de Anormalidades.

Responsable:	Objetivo: % de Cumplimiento:	Iniciativa: % Avance:	Fecha:
1.- Descripción de la Anormalidad (Brecha) - ¿Qué Paso?			
2.- Análisis de la causa de la Anormalidad- ¿Por qué pasó?			
3.- Plan para remover la causa raíz y cumplir los compromisos adquiridos - ¿Qué acciones correctivas se tomaran?			
4.- Verificación de la eficacia de la acción correctiva - ¿Eliminamos la causa?			

FUENTE: Material del Tópico de BSC

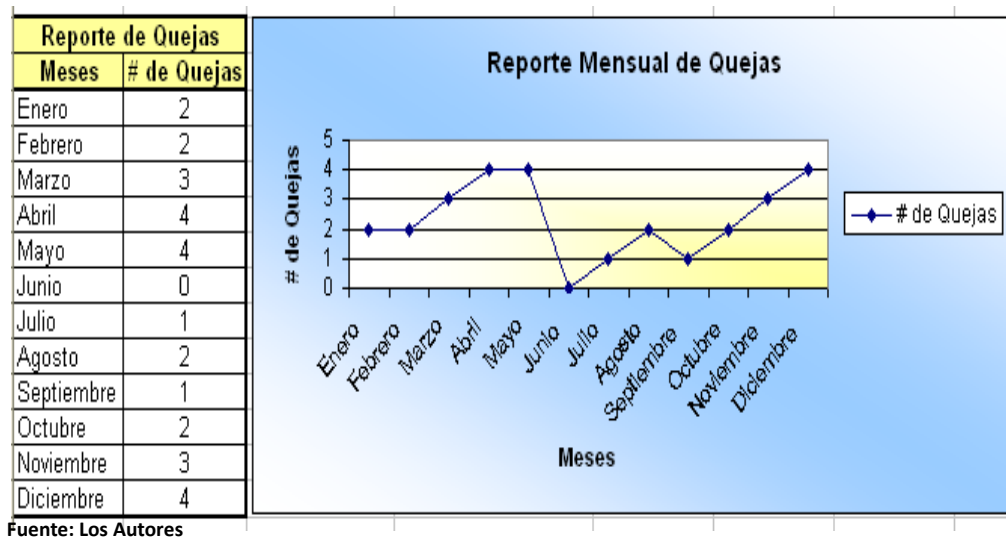
8.2.1.1 Ejemplo de Reunión de Ciclo Operativo.

Para conocer si un indicador cumple o no con el desempeño se ha elaborado un ejemplo de una reunión de Análisis Operativo, se considerará los datos simulados de un indicador principal “Atender y Disminuir Quejas”. Todos los puntos que se van a obtener en este análisis son supuestos que se van a utilizar para esta presentación.

Se analizara al indicador de acuerdo a los datos generados por el mismo mediante un gráfico del comportamiento del KPI.

Gráfico 8.2.

Análisis del Indicador



Al observar los resultados se puede decir que en los meses de Abril, Mayo y Diciembre el límite de cumplimiento se ubica en el semáforo rojo por lo que se procede a realizar un análisis de las posibles causas.

Gráfico 8.3.

Histograma del Indicador

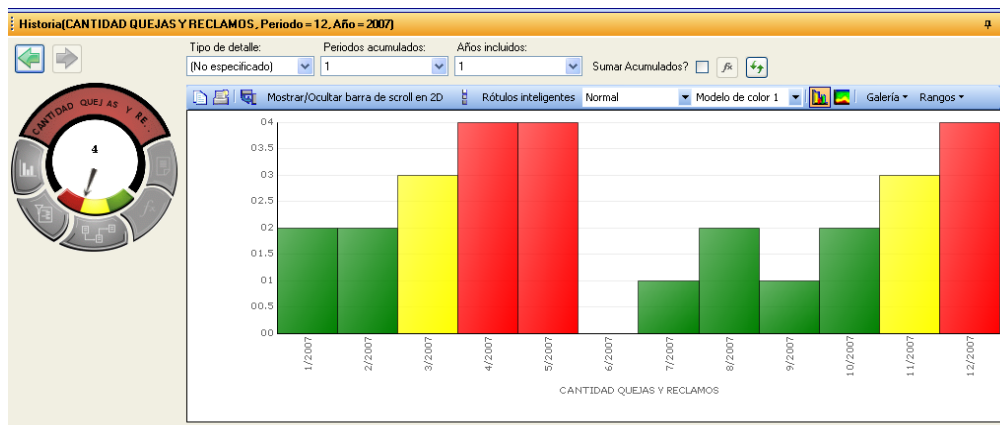


Gráfico 8.4
Limites de Cumplimiento

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
4	# Quejas		1	0		
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	
	∞	→ 4	3	→ 3	2	→ 1

Fuente: Los Autores

✓ **Análisis de Causa-Raíz – Hoja de Datos**

En el gráfico 8.5 se puede observar la Hoja de Recolección de Datos correspondiente al año 2007 del Indicador Atender y Disminuir Quejas.

Gráfico 8.5
Hoja de Recolección de Datos

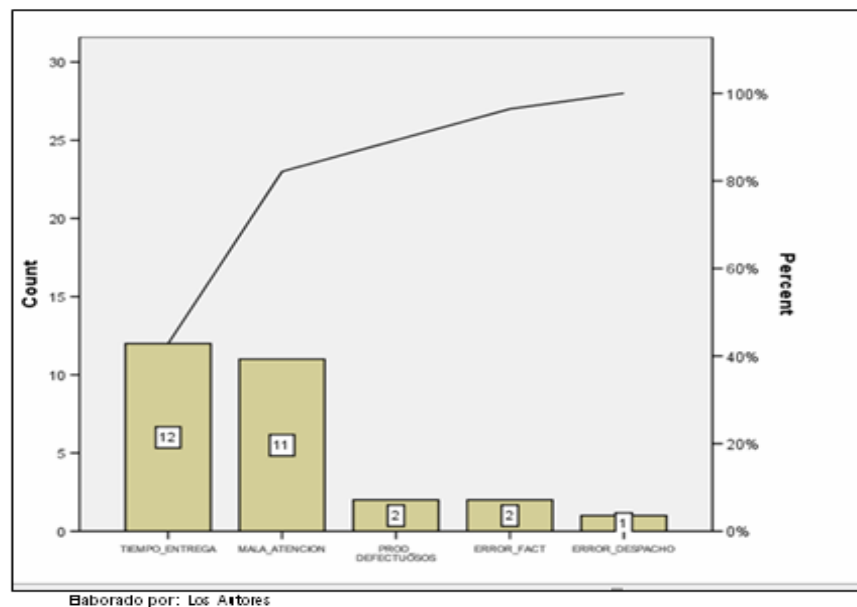
HOJA DE RECOLECCIÓN DE DATOS - EKOFASHION		
Departamento:	Comercial - Ventas	
Responsable:	Vendedores	
Año	2007	
Indicador:	Atender y Disminuir quejas	
Item	Descripción	Total Quejas
1	Productos Defectuosos	2
2	Error Facturación	2
3	Demora tiempo de entrega	12
4	Mala atención al cliente	11
5	Error de Despacho	1
TOTAL QUEJAS		28
<p>_____ Firma Responsable</p> <p><small>Elaborado por: Los Autores</small></p>		

✓ **Análisis de Causa-Raíz – Diagrama de Pareto.** ^{8.2}

El principio de Pareto establece que el 80% de los defectos reportados, están asociados a un 20% de causas. Esta herramienta es especialmente valiosa en la Asignación de prioridades a los problemas de calidad, en el Diagnóstico de Causas y en la Solución de las mismas.

Gráfico 8.6

Análisis de Causa-Raíz – Diagrama de Pareto.



Al observar el gráfico 8.6 se puede observar las causas principales del problema Demora Tiempo de Entrega con un porcentaje del 43% y Mala Atención al Cliente con un porcentaje del 39%.

^{8.2} <http://www.monografias.com/trabajos47/diagrama-pareto/diagrama-pareto.shtml>

El objetivo es estratificar las causas para encontrar la máxima concentración de potencial de mejora con el mínimo número de soluciones, separando los pocos elementos aproximadamente un 80% pero vitales relativos al problema, de los muchos y útiles.

Para analizar el problema se procede a utilizar la herramienta denominada Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa para cada causa principal, el mismo que permitirá determinar las causas raíces de los problemas detectados en el diagrama de Pareto.

✓ **Diagrama Causa – Efecto** ^{8.3}

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

Es la herramienta consecuente de un análisis de Pareto, ya que una vez determinado las situaciones no conformes, es necesario ramificar las causas para establecer una solución eficiente.

^{8.3} <http://www.aiteco.com/ishikawa.htm>

Gráfico 8.7

Análisis de Causa-Raíz – Diagrama de Causa – Efecto

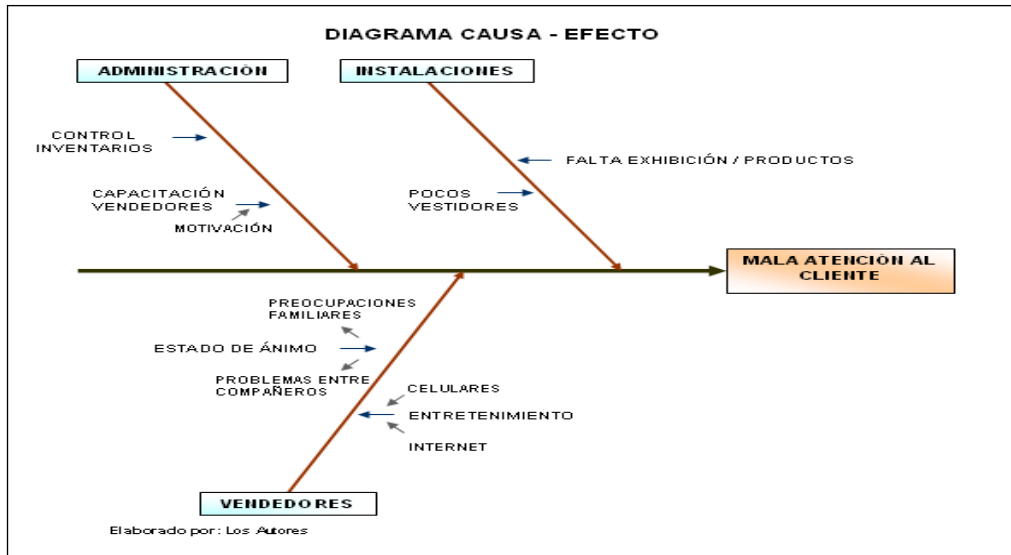
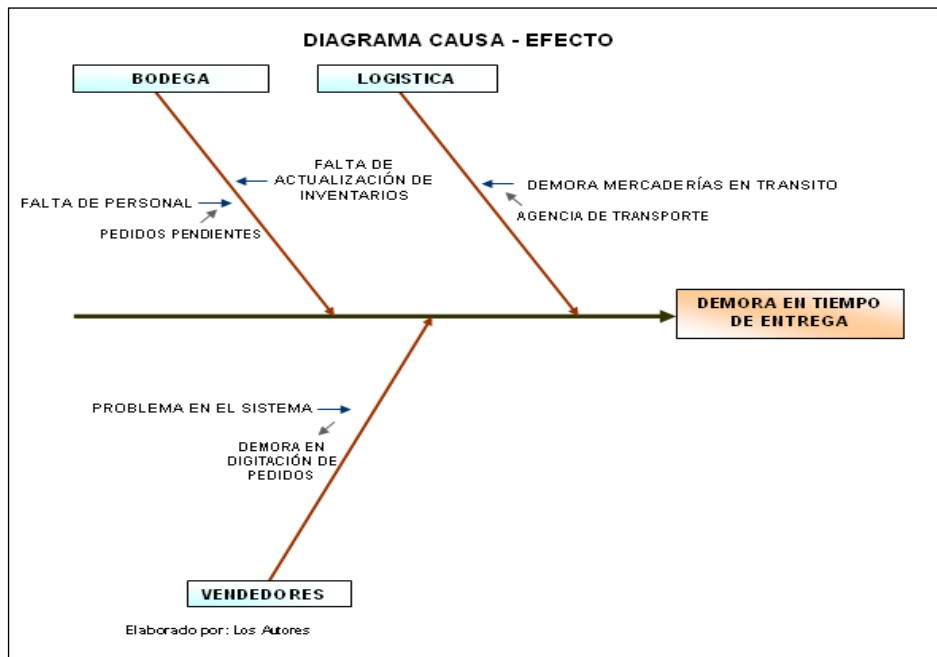


Gráfico 8.8

Análisis de Causa-Raíz – Diagrama de Causa - Efecto



Al observar la gráfica 8.7 y 8.8 se obtuvieron las siguientes causas raíces:

➤ **Mala Atención al Cliente:**

- Motivación
- Preocupaciones Familiares
- Problema entre Compañeros
- Celulares
- Internet

➤ **Demora en Tiempo de Entrega**

- Pedidos Pendientes
- Demora en Digitación de Pedidos

Con las causas raíces encontradas en los Diagramas de Causa - Efecto se procede a elaborar el Plan de Acción con la finalidad de mejorar el indicador Atender y Disminuir Quejas.

✓ **Plan de Acción**

El Plan de Acción implementa opciones para eliminar las causas raíces generadas en el Diagrama Causa - Efecto estableciendo un responsable y un periodo de ejecución.

Tabla 8.1
Plan de Acción

PLAN DE ACCION				
Indicador: Atender y Disminuir Quejas				
CATEGORIA	CAUSA RAIZ	RESPONSABLE	ACCION A TOMAR	TIEMPO/EJECUCION
MALA ATENCION AL CLIENTE	PREOCUPACIONES FAMILIARES	SUPERVISOR/VENTA	Comunicar inconvenientes presentados a sus superiores	1 semana
	USO DE CELULARES E INTERNET	SUPERVISOR/VENTA	Realizar llamados de atencion, en caso de no cumplir multar con un % del sueldo	1 mes
	MOTIVACION-VENDEDOR	JEFE DE RRHH	Fortalecer canales de comunicacion empleado-empleador y remunerar de acuerdo a rendimientos	1 mes
	PROBLEMAS ENTRE COMPANEROS	SUPERVISOR/VENTA	Realizar charlas con el personal para fortalecer el espiritu de companerismo	1 semana
DEMORA EN TIEMPO DE ENTREGA	PEDIDOS PENDIENTES	BODEGUERO	Realizar procedimiento para la contratacion de un ayudante de Bodega, ya que existe un bodeguero para cada sucursal para el despacho de mercaderia al por mayor y menor	1 mes
	DEMORA EN LA DIGITACION DE PEDIDOS	BODEGUERO	Solicitar al tecnico del sistema se realice mantenimientos permantes para mejorar velocidad en el sistema	1 semana
	AGENCIA DE TRANSPORTE	JEFE DE COMPRAS Y VENTAS	Planificar y coordinar previamente los dias en que llegaran los productos para dar seguimiento continuo. Buscar otros canales de distribucion	1 semana
Elaborado por: Los Autores				

En la tabla 8.1 se detalla los responsables, las acciones a tomar y el tiempo de ejecución para disminuir las causas raíces del Indicador Atender y Disminuir Quejas.

8.2.2 Ciclo Estratégico ^{8.4}

El Ciclo Estratégico es un proceso que cuestiona los resultados planeados (no los obtenidos), es decir, se pregunta si sigue siendo válido esforzarse por alcanzar esos resultados.

El principal objetivo del proceso es: Asegurar la ejecución de la estrategia de largo plazo. En esta reunión se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ La frecuencia de revisión debería ser mensual, trimestral o semestral dependiendo de la complejidad de los KPI y separada en tiempo y espacio de la reunión de revisión de la gestión operativa.
- ✓ Orden del día alrededor de “temas estratégicos” con el objetivo de refinar la estrategia y su implementación.
- ✓ Es una oportunidad de aprendizaje respecto de la validez de la estrategia y de lo bien que está siendo implementada.
- ✓ Evaluar el impacto de los factores externos en el logro de los resultados.

^{8.4} Material Tópico.

- ✓ Determinar estrategias emergentes si fuere necesario.
- ✓ Contempla el uso de herramientas estadísticas como: Análisis de correlación y regresión, simulación y las que fueren pertinentes.

8.3 Análisis Estadístico

8.3.1 Introducción

Al enfrentarse a la realidad de un estudio el investigador dispone habitualmente de muchas variables medidas u observadas en una colección de individuos y pretende estudiarlas conjuntamente, para lo cual suele acudir al análisis estadístico de datos univariante y multivariante. Entonces se encuentra frente a una diversidad de técnicas y debe seleccionar la más adecuada a sus datos pero, sobre todo, a su objetivo científico.

Al observar muchas variables sobre una muestra es presumible que una parte de la información recogida pueda ser redundante o que sea excesiva, en cuyo caso los métodos multivariantes de reducción de la dimensión (Análisis de Componentes Principales, Factorial, Correspondencias, escalamiento óptimo, homogeneidades, análisis conjunto, etc.) tratan de eliminarla. Estos métodos combinan muchas variables observadas para obtener pocas variables ficticias que las representan.

Finalmente, podrá existir una variable cuya dependencia de un conjunto de otras sea interesante detectar para analizar su relación o, incluso, aventurar su predicción cuando las demás sean conocidas.

8.3.2 Alcance

El alcance de este análisis se establece al tiempo como un factor sumamente significativo, por las siguientes razones: La empresa solo cuenta con datos financieros y si adicionamos el ciclo heterogéneo de medición de los indicadores, da como resultado poco volumen de información histórica disponible. Por otra parte, el enfoque innovador en la formulación de los objetivos (Incrementar la venta procedente de nuevos productos, Incrementar nuevos clientes mayoristas, Posicionar imagen de marca, Alianzas con Proveedores, Disminuir Tiempos de Despacho, Mejorar el Clima Organizacional y Cumplir con las Capacitaciones Planificadas) requerirá de la generación futura de nuevas fuentes o vías de extracción de datos que serán esenciales para la información que presenten los indicadores, por ende dicha información no estará disponible para este análisis.

Dadas las circunstancias antes mencionadas, se utilizara la información histórica correspondiente a dos años para el análisis, no se utilizara un proceso de simulación de datos, ya que se recomienda tener al menos 30

datos disponibles para que el proceso de simulación conste de un nivel de estabilidad y confiabilidad aceptables.

8.3.2 Objetivos de Primer Nivel

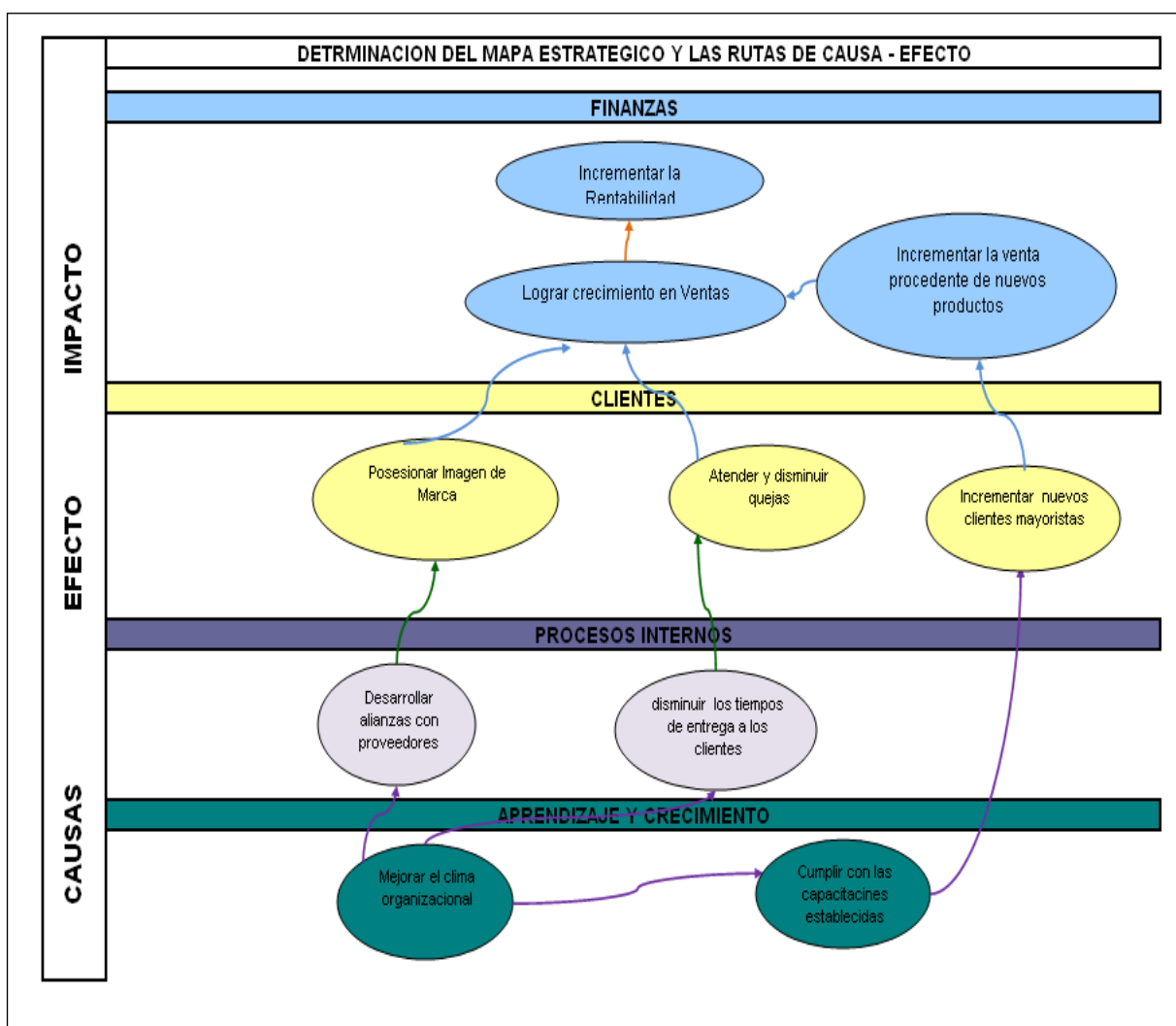
El objetivo de este enfoque es analizar el grado de relación existente entre variables utilizando modelos matemáticos y representaciones gráficas. Es decir, para representar la relación entre los objetivos desarrollaremos una ecuación que permitirá estimar un objetivo estratégico en función de otros.

A continuación, estudiaremos el grado de relación entre objetivos. Para representar esta relación utilizaremos una de las herramientas estadísticas, el Diagrama de dispersión y finalmente elaboraremos un modelo matemático, para estimar el valor de un objetivo en función de otros objetivos, a través de un análisis de regresión múltiple.

Como premisa para este análisis, observemos el mapa estratégico, el mismo que indica las rutas estratégicas y la relación causa-efecto entre los objetivos de primer nivel.

Tabla 8.2

Mapa Estratégico



Elaborado por: Los Autores

Se efectuará el análisis entre los Objetivos:

- ✓ Incrementar la Rentabilidad F1
- ✓ Crecimiento en Ventas F2
- ✓ Atender y Disminuir Quejas C2

El estudio se realizará con la información histórica de 24 meses, el mismo que da el volumen de información necesaria para poder realizar la inferencia estadística y desarrollado en el programa MINITAB 15.0.

A continuación se detalla los objetivos estratégicos mencionados, con sus correspondientes indicadores de gestión y datos generados.

Tabla 8.3

Indicadores considerados para el análisis

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	UNIDAD
FINANZAS (F1)	RENTABILIDAD	Utilidad Neta / Ventas Netas	%
FINANZAS (F2)	CRECIMIENTO EN VENTAS	(Ventas Actuales – Ventas Anteriores)/ Ventas Anteriores	%
CLIENTES (C2)	ATENDER Y DISMINUIR QUEJAS	Devoluciones, Quejas y Reclamos	Unidades Discretas

Elaborado por: Los Autores

Los datos de cada indicador se presentan en la siguiente tabla. Los datos correspondientes de los Objetivos Rentabilidad y Crecimiento en Ventas se presentan como número enteros.

Tabla 8.4**Datos Variables**

NO. DATOS	F1	F2	C2
1	1.00	-3.38	3
2	2.00	1.14	1
3	1.00	-1.36	3
4	1.00	0.23	2
5	1.00	-0.72	0
6	1.00	-0.52	3
7	3.00	2.19	4
8	1.00	-0.94	4
9	2.00	1.63	4
10	1.00	0.69	1
11	5.00	4.33	6
12	2.00	1.71	3
13	1.00	-1.13	2
14	2.00	1.48	2
15	1.00	-0.72	3
16	1.00	-0.76	4
17	1.00	-1.35	4
18	2.00	1.51	0
19	1.00	0.98	1
20	1.00	-0.49	2
21	2.00	1.12	1
22	3.00	1.27	2
23	3.00	1.61	3
24	4.00	2.06	4

Elaborado por: Los Autores

8.3.3 Prueba de Hipótesis

Es necesario saber a que distribución de probabilidad se ajustan los datos generados por los indicadores de gestión. Como paso inicial, se realizará la prueba de Bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov en la información generada por cada indicador.

Para demostrar la normalidad de los datos de las tres poblaciones, nos basaremos en la prueba del contraste de Kolmogorov-Smirnov; para el cual se presentan las siguientes hipótesis:

H₀: Los datos presentados en la tabla, siguen una distribución de la forma: $X \sim N(\mu, \delta^2)$

H₁: Los datos presentados en la tabla, no siguen una distribución de la forma: $X \sim N(\mu, \delta^2)$

Para comprobar que nuestros datos provienen de una distribución normal; el valor p debe ser mayor al grado de significancia (en este caso 0.05)

✓ **Incrementar la Rentabilidad (F1)**

H₀: $p > 0.05$

H₁: $p < 0.05$

Tabla 8.5

Kolmogorov-Smirnov F1

		F1
N		24
Normal	Mean	1.7917
Parameters(a,b)	Std. Deviation	1.10253
Most Extreme	Absolute	.305
Differences	Positive	.305
	Negative	-.236
Kolmogorov-Smirnov Z		1.496
Asymp. Sig. (2-tailed)		.052

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Fuente: Los Autores

Por medio de la prueba Kolmogorov-Smirnov se puede concluir que no existe suficiente evidencia estadística para descartar que los datos de la variable Incrementar la Rentabilidad persiguen una distribución aproximadamente normal, puesto que su valor p es de 0.052.

✓ **Crecimiento en Ventas (F2)**

$H_0: p > 0.05$

$H_1: p < 0.05$

Tabla 8.6

Kolmogorov-Smirnov F2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		F2
N		24
Normal Parameters(a,b)	Mean	.4408
	Std. Deviation	1.62596
Most Extreme Differences	Absolute	.133
	Positive	.133
	Negative	-.130
Kolmogorov-Smirnov Z		.652
Asymp. Sig. (2-tailed)		.788

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Fuente: Los Autores

No existe suficiente evidencia estadística para descartar que los datos de la variable Crecimiento en Ventas persiguen una distribución aproximadamente normal, puesto que su valor p es de 0.788.

✓ **Atender y Disminuir Quejas (C2)**

$$H_0: p > 0.05$$

$$H_1: p < 0.05$$

Tabla 8.7

Kolmogorov-Smirnov C2

		C2
N		24
Normal Parameters(a,b)	Mean	2.5833
	Std. Deviation	1.47196
Most Extreme Differences	Absolute	.153
	Positive	.126
	Negative	-.153
Kolmogorov-Smirnov Z		.750
Asymp. Sig. (2-tailed)		.627

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Fuente: Los Autores

Se concluye que no existe suficiente evidencia estadística para descartar que los datos de la variable Atender y Disminuir Quejas persiguen una distribución aproximadamente normal, puesto que su valor p es de 0.627.

Conclusión de la hipótesis: “Tanto la población 1, la población 2 y la población 3 siguen una distribución de la forma: $X \sim N(\mu, \delta^2)$ ”

8.3.4 Matriz de Correlación ^{8.5}

Si dada una serie de variables X_1, X_2, \dots, X_n , se trata de estudiar el grado de dependencia simultánea entre todas ellas, o bien entre grupos de ellas,

^{8.5} Probabilidad y Estadística para Ingeniería de Scheaffer McClave.

puede utilizarse la matriz de correlación, Si en base a la intensidad con que dependan se puede establecer una función que explique una variable mediante todas las demás, que se supone son sus causas influyentes, se dirá que estamos ante un problema de Regresión Lineal Múltiple.

Mediante el coeficiente de correlación múltiple se estudia el grado de asociación lineal simultánea entre todas las variables. Mientras que mediante el coeficiente de correlación simple se mide el grado de asociación entre las variables X_i y X_j sin tener en cuenta a las demás variables.

Tabla 8.8

Matriz de Correlación

		F1	F2	C2
F1	Pearson Correlation	1	.821(**)	.426(*)
	Sig. (2-tailed)		.000	.038
	N	24	24	24
F2	Pearson Correlation	.821(**)	1	.157
	Sig. (2-tailed)	.000		.464
	N	24	24	24
C2	Pearson Correlation	.426(*)	.157	1
	Sig. (2-tailed)	.038	.464	
	N	24	24	24

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Elaborado por: Los Autores

En la grafica 8.8 Se observa que las variables F1-F2 están altamente correlacionadas positiva con un 82.1% y con el 99% de confianza, F1-C2 tiene una correlación del 42.6% con el 5% de significancia, por lo que se

descarta para el análisis la variable C2. Se determina que el Incremento de la Rentabilidad esta dependiendo significativamente de la variable Crecimiento en Ventas.

A continuación se detalla los objetivos estratégicos mencionados, con sus correspondientes indicadores de gestión y datos generados

Tabla 8.9

Indicadores considerados para el análisis

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	UNIDAD
FINANZAS (F1)	RENTABILIDAD	Utilidad Neta / Ventas Netas	%
FINANZAS (F2)	CRECIMIENTO EN VENTAS	(Ventas Actuales - Ventas Anteriores)/ Ventas Anteriores	%

Elaborado por: Los Autores

Los datos de cada indicador se presentan en la siguiente tabla. Los datos correspondientes de los Objetivos Rentabilidad y Crecimiento en Ventas se presentan como número enteros.

Tabla 8.10

Datos Variables

NO. DATOS	F1	F2	NO. DATOS	F1	F2
1	1.00	-3.38	13	1.00	-1.13
2	2.00	1.14	14	2.00	1.48
3	1.00	-1.36	15	1.00	-0.72
4	1.00	0.23	16	1.00	-0.76
5	1.00	-0.72	17	1.00	-1.35
6	1.00	-0.52	18	2.00	1.51
7	3.00	2.19	19	1.00	0.98
8	1.00	-0.94	20	1.00	-0.49
9	2.00	1.63	21	2.00	1.12
10	1.00	0.69	22	3.00	1.27
11	5.00	4.33	23	3.00	1.61
12	2.00	1.71	24	4.00	2.06

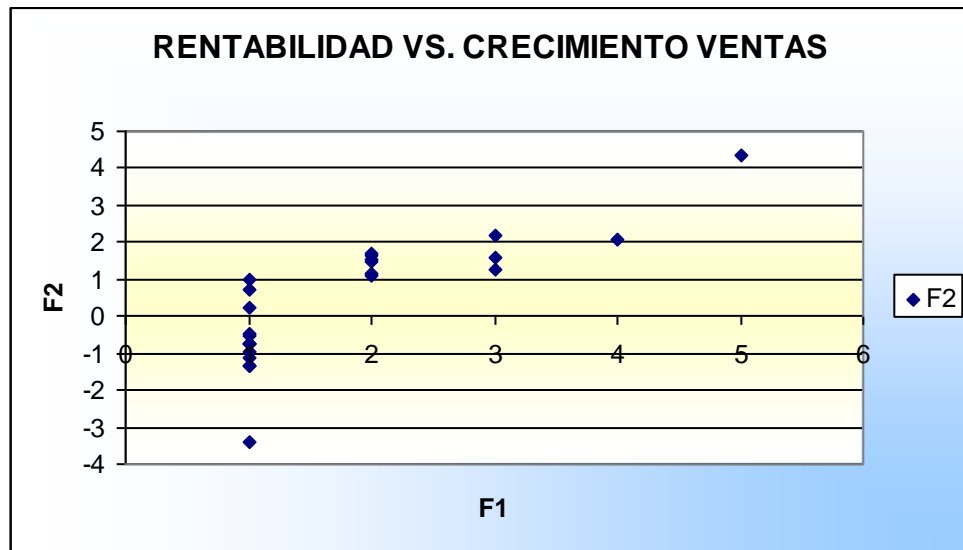
Elaborado por: Los Autores

8.3.5 Diagrama de Dispersión ^{8.6}

El Diagrama de Dispersión muestra la localización de los puntos (X, Y) sobre un sistema rectangular de coordenadas. Si todos los puntos del diagrama de dispersión parecen estar en una recta, la correlación se llama lineal por lo que una ecuación lineal es adecuada a efectos de regresión (o estimación).

^{8.6} Probabilidad y Estadística para Ingeniería de Scheaffer McClave.

Grafico 8.9
Rentabilidad Vs. Crecimiento en Ventas



Elaborado por: Los Autores

En el grafico 8.9, se muestra que los datos de las variables Rentabilidad (F1) y Crecimiento en Ventas (F2) se encuentran relacionados positivamente.

8.3.6 Regresión Lineal

La Regresión Lineal es un modelo que permita establecer relaciones entre variables: la variable y (variable dependiente, respuesta o de interés) y las variable x (variable independiente, predictiva o explicativa).

La ecuación general que describe un modelo de Regresión lineal es:

en X? En otras palabras, ¿cuál es la proporción de la variación total en Y que puede ser “explicada” por la variación en X? El estadístico que mide esta proporción o porcentaje se denomina coeficiente de determinación:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum e^2}{\sum (Y - \bar{y})^2}$$

Para esta sección del análisis se utilizará el software estadístico MINITAB 15.

Tabla 8.11

Regresión Lineal

Regression Analysis: F1 versus F2					
The regression equation is					
F1 = 1.55 + 0.557 F2					
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	VIF
Constant	1.5462	0.1363	11.34	0.000	
F2	0.55675	0.08252	6.75	0.000	1.000
S = 0.643496 R-Sq = 67.4% R-Sq(adj) = 65.9%					
PRESS = 12.7041 R-Sq(pred) = 54.56%					
Analysis of Variance					
Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	18.848	18.848	45.52	0.000
Residual Error	22	9.110	0.414		
Total	23	27.958			
Durbin-Watson statistic = 1.55736					
Lack of fit test					
Possible curvature in variable F2 (P-Value = 0.000)					
Overall lack of fit test is significant at P = 0.000					

Elaborado por: Los Autores

La Recta de Regresión queda de la siguiente manera, según datos obtenidos por MINITAB 15: **F1 = 1.55 + 0.557 F2**

- **Prueba T para adopción del Modelo de Regresión Lineal**

$$H_0: \beta_1=0$$

$$H_0: \beta_1 \neq 0$$

Medida estadística de prueba:

$$t = \hat{B} / S\hat{B}_1$$

Región de Rechazo:

$$t < -t_{\alpha/2}(n-2) \text{ o bien } t > t_{\alpha/2}(n-2)$$

Adicionalmente hacemos la Prueba T, contrastando el t obtenido, de 6.75 con el valor crítico para $n=22$ (porque restamos 2 grados de libertad), con una significación del 1%.

El valor crítico arrojado es 2.819 respectivamente, mejor que el t obtenido. Por ende, rechazamos la H_0 y adoptamos el modelo de regresión planteado.

- **Análisis del Coeficiente de Determinación (R²)**

Como podemos apreciar en los datos mostrados arriba, el R² tiene un valor de 0.674, por ende, consideramos que el modelo es de buena calidad, ya que la variable independiente "Crecimiento en Ventas F2" tiene una capacidad explicativa de 67.4% del fenómeno.

- **Análisis de Residuos**

Una vez construido el modelo multivariante, se tendrá que contrarrestar entre otras hipótesis la linealidad, normalidad, homocedasticidad, no autocorrelación, no multicolinealidad e independencia. Los Residuos van a ofrecer información relevante sobre el cumplimiento de estas hipótesis. En lo que sigue se considera **F1** como variable dependiente **F2** como cualquier variable homogénea.

- **Prueba Durbin-Watson para Independencia de Residuos**

Se analiza ahora la correlación de cada Residuo, con la prueba Durbin-Watson.

Donde:

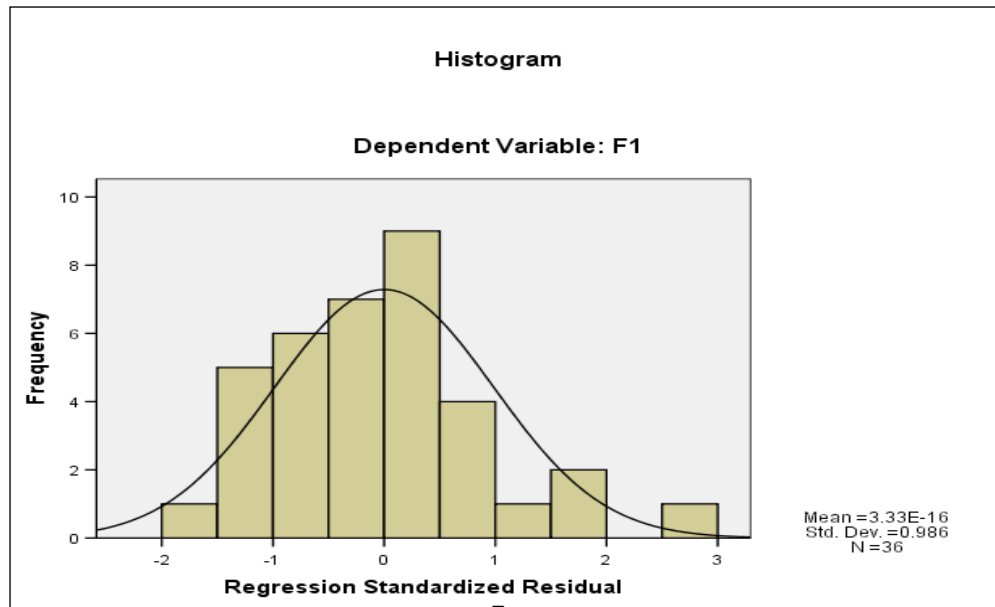
H0= Los Residuos son Independientes.

H1= Los residuos sí están correlacionados

Como podemos ver en los resultados de la Tabla 8.11, el valor de la prueba Durbin-Watson arroja 1.55736. Los residuos entonces están correlacionados, ya que el resultado es menor que 2.

Grafico 8.10

Histograma Regresión Estandarizada de Residuos



Elaborado por: Los Autores

El Histograma de Frecuencia de los Residuos se ajusta a una normal, por lo que se consigue la normalidad de los residuos.

- **Análisis de la Varianza**

La prueba t de dos muestras se diseñó para comprobar la hipótesis de que dos promedios de población son iguales, en comparación con la alternativa de que son distintos.

Donde:

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$$

La medida estadística de prueba es:

$$F = MST/SEC = SST(k-1)/ SEC/ (n-k)$$

$$F = MST/SEC = 18.848(1)/ 9.11/ (22)=45.52$$

Como $F_{0.05}=(1,22)=4.30$, se puede rechazar la hipótesis de que son iguales las medias de las variables.

- **Conclusión**

Se puede determinar que la variable F1 (Incrementar Rentabilidad) depende de las variables F2 (Crecimiento en Ventas) obteniéndose la siguiente recta **F1= 1.55 + 0.557 F2** con lo cual se podrá estimar el comportamiento de estas variables, a medida que haya un crecimiento en ventas la rentabilidad va aumentar o viceversa.

CAPITULO IX

AUDITORÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR INDICADORES

9.1 Introducción

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión se funde en una sola,

dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

9.2 Concepto de Auditoria de Gestión ^{9.1}

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

^{9.1} http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

9.3 Procedimientos de Auditoria

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

9.3.1 Objeto

El objeto de este procedimiento es describir las pautas para realizar un examen sistemático e independiente del Sistema de Gestión por Indicadores, para determinar su correcta aplicación y eficacia, identificando anomalías y proponiendo posibles mejoras y/o correcciones. Con el objeto de:

- a) Determinar si el sistema de gestión:
 - Cumple lo establecido en cada uno de los Indicadores.
 - Ha sido adecuadamente implantado y mantenido.

- b) Suministrar información sobre los resultados de las auditorias a la Dirección.

- c) Evaluar el comportamiento de los indicadores de gestión

9.3.2 Alcance

La auditoría concierne a la siguiente revisión:

- ✓ Diseño de Indicadores
- ✓ Implantación del Sistema
- ✓ Explotación de la Información
- ✓ Evaluación y Mejora del Sistema

9.3.3 Metodología

En esta auditoría se utilizan herramientas como cuestionarios en la que se entrevistó al personal de la empresa, permitiéndonos detectar las debilidades de la empresa.

9.3.4 Modo Operativo

9.3.4.1 Programa Anual de Auditorías

El Responsable del Sistema de Gestión por Indicadores elaborará a principio de todos los años un programa anual de auditorías en el que se establecerán:

- ✓ Las actividades y áreas que deben ser auditadas, indicando la periodicidad y la fecha de dichas auditorías.

- ✓ Los auditores, que deben ser personas calificadas e independientes del área a auditar, pudiendo ser personal propio de la empresa o de una empresa externa.
- ✓ Las razones por las que se realizan las auditorías (comprobaciones rutinarias, observación de no conformidades, cambios en la organización, auditorías que va a realizar un cliente sobre la empresa, etc.).

El plan de auditorías se elaborará haciendo uso del Anexo 9.1, formato de un "Programa Anual de Auditorias". El programa es aprobado por la Dirección.

9.3.4.2 Preparación y realización de la auditoría

Es responsabilidad del equipo auditor la elaboración del Plan de auditoría (Ver Anexo 9.2 Formato Plan de Auditoria), el cual deberá incluir, al menos los siguientes puntos:

- ✓ Objeto y alcance de la auditoría.
- ✓ Composición del equipo auditor.
- ✓ Áreas a auditar.
- ✓ Fecha, lugar y duración prevista de la auditoría.
- ✓ Entrevistas previstas.

Los auditores deberán estar calificados para realizar las auditorías. Los componentes del equipo auditor no deberán pertenecer al Área auditada, para evitar la pérdida de independencia e imparcialidad.

Los puntos a evaluar en la auditoría son:

- ✓ Implantación del sistema y eficacia del mismo.
- ✓ Las áreas de trabajo, operaciones y procesos.

Para la Auditoria se elaboran los siguientes cuestionarios:

Tabla 9.1
Diseño de Indicadores

1. DISEÑO DE INDICADORES	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
1. ¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión y/estrategia?			x
2. ¿La empresa posee indicadores que muestren la evolución de los principales objetivos y factores críticos de éxito?		x	
3. ¿Se tienen indicadores que garanticen el logro de la visión y misión (indicadores de misión/visión)?		x	
4. ¿Para cada indicador se define la fórmula de cálculo?			x
5. ¿Cada indicador cuenta con una definición de periodicidad de cálculo (frecuencia)?			x
6. ¿La empresa definió calendarios de revisión, análisis y toma de decisiones de cada indicador incluyendo participantes, fechas, etc.?	x		
7. ¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, etc.)?			x
8. ¿Se ha determinado una serie de definiciones de términos necesarios para que sea completamente claro para los usuarios, un indicador?	x		
9. ¿Las fuentes de captura de datos que se han definido (fuente, fecha, hora, etc.) están claramente definidas?			x
10. ¿Está especificado por escrito cómo serán presentados los resultados de cada indicador por medio de gráficos (histogramas, barras, tendencias, etc.), tablas, colores, símbolos, etc.?			x

Fuente: Los Autores

Tabla 9.2
Implantación del Sistema

2. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
1. ¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre los objetivos del sistema de indicadores y su funcionamiento?	x		
2. ¿Todos los colaboradores de la organización conocen claramente cómo el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que ellos realizan; es decir, la relación existente entre los resultados y su trabajo diario?		x	
3. ¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados?	x		
4. ¿Se comunica claramente al personal que el sistema de indicadores tiene como objetivo el monitorear y mejorar el progreso de la organización y no el sancionar a las personas?	x	x	
5. ¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión para garantizar que se tiene claro qué es lo que se busca en cada indicador?	x		
6. ¿Se cuenta con procesos de validación de la información, comunicación y sensibilización del sistema de gestión de los indicadores, tales como: cuestionarios a usuarios?			

Fuente: Los Autores

Tabla 9.3
Explotación de la Información

3. EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
1. ¿Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva y veraz (es decir, sus resultados no deben estar influenciados por justificaciones que cambien la información)?			X
2. ¿Se realizan reuniones sistemáticas de revisión de los resultados de los indicadores a diferentes niveles jerárquicos (Gerentes, Jefes, Supervisores, empleados, etc.)?	x		
3. ¿Se cuenta con sistemas que permitan visualizar la información a tiempo para tomar decisiones?		x	
4. ¿El sistema de gestión facilita la comparación de resultados de varios indicadores?		x	
5. ¿El sistema de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones?	x		
6. ¿Se cuenta con sistemas que garanticen la comunicación a todo nivel y comprensión de los resultados de los indicadores?		X	
7. ¿Los responsables del área, actividad o proceso existente pueden proponer a las personas que autorizan acciones, corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos?			x
8. ¿Son gestionadas y controladas las acciones de mejora para garantizar su implementación?			x
9. ¿Se evalúa el impacto de las acciones en los resultados, asegurando que los avances son realmente consecuencia de las acciones implementadas?			x

Fuente: Los Autores

Tabla 9.4
Evaluación y Mejora del Sistema

4. EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
1. ¿Se evalúan periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planeados?		X	
2. ¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo se redefinen los indicadores?	X		
3. ¿Se cuentan con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de indicadores?	X		
4. ¿Se confirma si los indicadores sirven para tomar decisiones?			x
5. ¿Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores?		X	
6. ¿Se revisa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios?	X		
7. ¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada?	x		
8. Cuando un indicador ha dejado de utilizarse, ¿se cuenta con la definición de las causas?	X		
9. ¿Se cuenta con información que permite comprobar si los indicadores son útiles y rentables (costos de obtención vs. resultados obtenidos)?	X		
10. ¿Se evalúa periódicamente si el tablero de indicadores permite evaluar los aspectos claves de un área o proceso?		x	

Fuente: Los Autores

9.3.4.3 Informe de auditoría

La auditoría se complementa con un informe de auditoría (Ver Anexo 9.3 Formato Informe de Auditoría) en el que debe constar, al menos:

- ✓ Objeto del informe
- ✓ Objetivos y alcance de la auditoría realizada
- ✓ Datos de la auditoría:
 - Fechas
 - Relación de asistentes
 - Equipo Auditor
 - Documentación analizada
- ✓ Observaciones y no conformidades

A continuación se describe los Reporte de Hallazgos de la Auditoría del Sistema de Indicadores.

Tabla 9.5
Hallazgos Diseño de Indicadores

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Cada indicador cuenta con una fórmula de cálculo.</p> <p>Los indicadores cuentan con una definición de periodicidad de cálculo (frecuencia)</p> <p>La empresa cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, etc.).</p> <p>Las fuentes de captura de datos que se han definido (fuente, fecha, hora, etc.) son claras.</p> <p>Está especificado por escrito cómo serán presentados los resultados de cada indicador por medio de gráficos (histogramas, barras, tendencias, etc.), tablas, colores, símbolos, etc.</p>	<p>La empresa ha planteado objetivos que se derivan de la visión y estrategia, pero no se ha difundido a todo el personal.</p> <p>Cuentan con Indicadores que garantizan parcialmente el logro de la visión y misión</p> <p>Cada indicador cuenta con una definición de periodicidad de cálculo (frecuencia) pero no es muy clara.</p> <p>La empresa debe definir calendarios de revisión, análisis y toma de decisiones de cada indicador incluyendo participantes, fechas, etc.</p>

Fuente: Los Autores

Tabla 9.6
Hallazgos Implantación del Sistema

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>La empresa comunica claramente al personal que el sistema de indicadores tiene como objetivo el monitorear y mejorar el progreso de la organización y no el sancionar a las personas.</p>	<p>No todos los colaboradores de la organización conocen claramente cómo el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que ellos realizan; es decir, la relación existente entre los resultados obtenidos y su trabajo diario.</p> <p>No se capacita al personal sobre las acciones que deben tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados.</p> <p>No se dispone de cuestionarios para la validación de la información, comunicación y sensibilización del sistema de gestión de los indicadores.</p>

Fuente: Los Autores

Tabla 9.7
Hallazgos Explotación de la Información

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>La empresa garantiza que los indicadores muestren información objetiva y veraz (es decir, sus resultados no deben estar influenciados por justificaciones que cambien la información)</p>	<p>La empresa no siempre realiza reuniones sistemáticas de revisión de los resultados de los indicadores a diferentes niveles jerárquicos (Gerentes, Jefes, Supervisores, empleados, etc.)</p>
<p>El sistema permite visualizar la información a tiempo para tomar decisiones.</p>	<p>No se realizan reuniones de revisión de resultados de indicadores con los niveles jerárquicos.</p>
<p>Las acciones de mejora son gestionadas y controladas para garantizar su implementación.</p>	<p>El sistema de gestión facilita parcialmente la comparación de resultados de varios indicadores.</p>
<p>Los responsables del área, actividad o proceso existente pueden proponer a las personas que autorizan acciones, corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos.</p>	<p>Se cuenta parcialmente con sistemas que garantizan la comunicación a todo nivel y comprensión de los resultados de los indicadores.</p>
<p>Son gestionadas y controladas las acciones de mejora para garantizar su implementación</p>	
<p>La empresa evalúa el impacto de las acciones en los resultados, asegurando que los avances son realmente consecuencia de las acciones implementadas por ésta.</p>	

Fuente: Las Autoras

Tabla 9.8:
Hallazgos Evaluación y mejora del sistema

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
	<p>Los indicadores se evalúan esporádicamente no permite garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planeados.</p> <p>No se confirma si los indicadores sirven para tomar decisiones</p> <p>No siempre se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores.</p> <p>En la empresa se evalúa de manera no frecuente el tablero de indicadores que va a permitir evaluar los aspectos claves de un área o proceso.</p>

Fuente: Las Autoras

9.3.4.4 Recomendaciones de la Auditoría

Para lograr un sistema eficiente se debe:

- Restringir el acceso al sistema a personas no autorizadas, estableciendo usuarios y contraseñas para evitar la manipulación de los datos.

- Validar los campos necesarios para el correcto ingreso de los datos.
- Realizar mantenimientos periódicos al sistema,
- Capacitar a los usuarios para el manejo del sistema y.
- Respaldar periódicamente la información por cualquier eventualidad.

CAPÍTULO X

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo detallamos las conclusiones luego de obtener los resultados de los diferentes capítulos así como también las recomendaciones del presente trabajo de investigación.

10.1 Conclusiones:

1. En la etapa de planeación estratégica se estableció todas las definiciones posibles con el fin de determinar de manera concisa la actividad a la cual se dedica la empresa en función de clientes, necesidades, productos y capacidades de la empresa, siendo la definición más deseable la Distribución al por mayor y menor de ropa.
2. Se concluye que los stakeholders de la empresa se clasifican en tres grupos:
 - Principales Stakeholders: Accionistas, Gerentes, Clientes, Proveedores, Administradores, Bancos quienes tienen mucho poder y alta influencia;
 - Mantener Satisfechos: Jefe de Ventas quien tiene mucho poder y baja influencia. Y,
 - Mantener informados: Comunidad, Vendedores quienes tienen poco poder y alta influencia.
3. Se identificó el océano azul el mismo que nos permitió la definición de los no clientes así también como explorar las seis vías para la creación del océano azul, esta estrategia se basa en: Explorar ofertas

complementarias y explorar la cadena de compradores, ofreciendo productos y servicios de calidad, variedad de diseños de acuerdo a la temporada e implementando nuevas modalidades de pago (Contado, cheque, tarjetas de crédito, etc.).

4. Luego del análisis y la aplicación de las distintas herramientas abarcadas en la etapa de Planeación Estratégica, la empresa determinó la siguiente Misión: “Ofrecer a nuestros clientes prendas de vestir que brinden calidad y comodidad”. De la misma manera se logró definir la siguiente Visión: “Ser líderes del mercado de la ropa por sus diseños y calidad”.
5. En la etapa Traslado al BSC se definieron los Objetivos estratégicos que son resultados de las propuestas de valor de los socios, clientes, procesos internos y capital intangible. Por lo que se concluye que los objetivos que tienen mayor índice de consistencia son: Incrementar la rentabilidad, Lograr crecimiento en ventas, Incrementar la venta procedente de nuevos productos, Posesionar imagen de marca, Atender y disminuir quejas, Incrementar nuevos clientes mayoristas, Desarrollar alianzas con proveedores, Disminuir los tiempos de despachos, Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación y Desarrollar la competencia del personal.

6. El análisis realizado en la etapa Traslado al BSC cuenta con iniciativas o proyectos que impulsan a la consecución y cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Estos proyectos son:: Proyecto de Capacitación Continua, Proyecto Portal Web, Proyecto de Integración, Proyecto de Modernización a los Sistemas y Proyecto de Elaboración Manuales de Funciones y Procesos.
7. Al implementar el Software BSC se obtendrá información actualizada del cumplimiento de las metas propuestas en un periodo determinado así como la identificación del incumplimiento de objetivos que permitirá a los directivos de la empresa tomar decisiones oportunas.
8. En el proceso aprendizaje organizacional y toma de decisiones se realizó un análisis a los datos del Indicador Disminuir el Número de Quejas por lo que se concluyó que el 80% de los defectos reportados están asociados a un 20% de las causas. Estas causas son: Mala Atención al Cliente y Demora en el Tiempo de Entrega.
9. Se efectuó el análisis estadístico a los Objetivos: Incrementar la Rentabilidad F1, Crecimiento en Ventas F2 y Atender y Disminuir Quejas C2. A través de la Prueba de Hipótesis Kolmogorov-Smirnov se demostró la normalidad de las 3 variables, luego se procedió a realizar una Matriz de Correlación por lo que se determina que el Incremento de

la Rentabilidad esta dependiendo significativamente de la variable Crecimiento en Ventas, después se realizó los Diagrama de Dispersión donde se evidencio que las variables Rentabilidad (F1) y Crecimiento en Ventas (F2) se encuentran relacionados positivamente, finalmente se hizo una Regresión Lineal donde se obtuvo la siguiente recta **F1= 1.55 + 0.557 F2** con lo cual se podrá estimar el comportamiento de estas variables, a medida que haya un crecimiento en ventas la rentabilidad va aumentar y viceversa.

10. En el capítulo de Auditoria se determinó que no existe controles de acceso por lo que cualquier persona puede ingresar al sistema y distorsionar la información.

10.2 Recomendaciones

Una vez finalizada las conclusiones se recomienda a la empresa:

1. Determinar los procedimientos necesarios para llevar a cabo la visión organizacional; siendo ésta uno de los principales pilares corporativos junto con la misión para lograr todos los objetivos estratégicos.
2. Difundir la misión organizacional de la empresa al personal de la empresa con el fin de cumplir los objetivos que se expresan en ella.

3. Capacitar al personal sobre la importancia del desarrollo de un sistema de gestión a fin de aprovechar al máximo los beneficios que éste ofrece logrando la participación y cooperación de los distintos niveles jerárquicos.
4. En la etapa Traslado al Balanced ScoreCard es necesario que las iniciativas que se consideren para el apoyo de los objetivos estratégicos impulsen a la consecución de los mismos, y que la empresa específicamente la gerencia disponga de los recursos necesarios que permitan que el producto /servicio que ofrecen sean competitivos.
5. En la etapa de Aprendizaje organizacional es importante el seguimiento periódico de los indicadores para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos por lo que es necesario delegar un equipo de trabajo que coordine, dirija y controle el cumplimiento de las metas planteadas.
6. Es necesario que se delegue una persona quien vigile por el buen funcionamiento del Software Balanced Scorecard y a su vez que los directivos de la empresa consideren la opción de adquirir una aplicación desarrollada en una plataforma de base de datos como SQL, Oracle.
7. Crear un departamento que se encargue de la supervisión del sistema de gestión, definir sus funciones y responsabilidades.

8. Es necesario crear el Departamento de Auditoría para mejorar en forma apreciable el desempeño de la organización y mantener actualizado periódicamente los procedimientos de auditoría del sistema de gestión con su respectiva capacitación al personal responsable, para que de esta manera se realicen evaluaciones y se emitan recomendaciones para lograr eficiencia en las operaciones.