



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Diseño de un sistema de control de gestión aplicado al área administrativa de una empresa comercial, para la mejora Administrativa y Financiera, a través de indicadores medición.

TESINA DE GRADO

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN: ESTRATEGIA APLICADA AL
CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

Flor María Martínez Castañeda

Guayaquil – Ecuador
2011

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien ha iluminado mi vida, y me ha impulsado a seguir el camino correcto.

A mis padres quienes me han brindado su apoyo en todas mis decisiones y han hecho de mi una persona de provecho, y con grandes valores.

A mi hermano que me ha brindado su amor y comprensión en cada momento.

A mi novio porque me ha dado fuerzas para sobrellevar situaciones difíciles.

A mis maestros por forjar mi carrera, y enseñarme a cultivar la misma.

A Miss Diana por guiarme en la elaboración del proyecto.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres que siempre me han apoyado en los buenos y malos momentos tanto moral como económicamente para hacer de mi persona un ser útil ante la sociedad, y así poder alcanzar el anhelado título de Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Diana Montalvo

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Dalton Noboa

DELEGADO

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenidos de este Proyecto de Graduación, me corresponde; y, el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

Flor María Martínez Castañeda

RESUMEN

El presente trabajo es el diseño de un sistema que mejore los procesos de una empresa dedicada a la compra y venta de electrodomésticos, artículos para el hogar y la familia; de tal manera que sus actividades sean efectivas y eficientes utilizando el mínimo uso de recursos y a su vez expandirse en el mercado.

En la actualidad las empresas, tanto pequeñas, medianas y grandes buscan implementar una nueva táctica para cumplir con sus diferentes objetivos y lograr las metas propuestas, así como también marcar la diferencia entre la competencia.

En este escrito se ha realizado el diseño de un Cuadro de Mando Integral el cual se basa en la medición del cumplimiento de objetivos estratégicos a través de indicadores para aplicarlo a una pequeña empresa dedicada a la compra y venta de electrodomésticos; para esto, se ha realizado un reconocimiento de la empresa mediante el cual se obtuvo información relevante por medio de entrevistas al personal y observación directa durante las visitas realizadas, por medio de las cuales se han podido detectar las debilidades y amenazas de la misma, sus procesos y problemas que impiden ser eficientes, y así plantear un sistema adecuado para mitigar los riesgos que implica el mal funcionamiento de los procesos.

Después del reconocimiento de la empresa se establecieron los objetivos estratégicos junto con la construcción de sus indicadores utilizados para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos.

En este trabajo se incluye diversas herramientas utilizadas para el análisis necesario, y así lograr alcanzar la estrategia anhelada.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	I
ÍNDICE GENERAL	II
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABLAS	VI
INTRODUCCION	1
1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	3
1.1. Tema Propuesto	3
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1.2. Justificación del tema.....	4
1.1.3. Objetivo General del Estudio.....	4
1.1.4. Objetivos Específicos.....	5
1.2. Descripción de la Empresa	5
1.2.1. Antecedentes.....	5
1.2.2. Misión.....	6
1.2.3. Visión.....	6
1.2.4. Objetivos Empresariales.....	7
1.2.5. Valores empresariales.....	7
1.2.6. Estrategia.....	8
1.2.7. Proveedor	8
1.2.8. Mercado	9
1.2.9. Artículos de venta	9
1.2.10. Modelo de Estructura Organizacional.....	10
1.2.11. Organigrama Estructural	11
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Sistema de Control de Gestión.....	13
2.2. Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawa) y diagrama de procesos.....	14
2.2.1. Método de construcción de la 6M.....	16

2.2.2.	Método de flujo del proceso	20
2.2.3.	Método de estratificación y enumeración de causas	22
2.3.	Cuadro de Mando Integral (Balanced Business Scorecard)	23
2.3.1.	Definición.....	23
2.3.2.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	24
2.3.3.	Diseño Cuadro de Mando Integral	30
2.3.4.	Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	35
2.3.5.	Beneficios y ventajas de implementación de Cuadro de Mando Integral.....	36
3.	CAPÍTULO III: ACTUAL FUNCIONAMIENTO	39
3.1.	Funcionamiento de la Empresa	39
3.1.1.	Macroproceso de la Empresa	39
3.1.2.	Subprocesos de la Empresa	41
3.2.	Principales Problemas.....	44
4.	CAPÍTULO IV: ENFOQUE ESTRATÉGICO	50
4.1.	Definición del Negocio.	50
4.2.	Análisis FODA.....	51
4.2.1.	Oportunidades y Amenazas.....	51
4.2.2.	Fortalezas y Debilidades.....	53
4.2.3.	Estrategias derivadas del análisis FODA.....	54
4.3.	Análisis del Mercado y la Competencia	56
4.4.	Análisis de los stakeholders.....	58
4.5.	Declaración de Misión y Visión.....	61
4.5.1.	Declaración de la Misión Organizacional.....	61
4.5.2.	Declaración de la visión organizacional.....	63
4.5.3.	Declaración de los principios organizacionales	65
4.6.	Propuesta de Valor	65
4.7.	Temas Estratégicos.	66
4.6.1	Matriz de cobertura de los temas estratégicos.....	68
4.8.	Valores Organizacionales	70

5.	CAPÍTULO V: TRASLADO AL BALANCE SCORECARD.....	73
5.1.	Perspectivas Estratégicas	73
5.1.1.	Perspectiva Financiera	74
5.1.2.	Perspectiva de Clientes	74
5.1.3.	Perspectiva de Procesos Internos	75
5.1.4.	Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento.	76
5.2.	Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.	76
5.3.	Mapa Estratégico	79
5.4.	Indicadores Estratégicos	81
6.	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
6.1.	Conclusiones.....	98
6.2.	Recomendaciones.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural del negocio.....	11
Figura 2. Diagrama de Causa – Efecto.....	14
Figura 3. Cuadro de Mando Integral.....	24
Figura 4. Perspectivas del cuadro de mando integral.....	25
Figura 5. Matriz DAFO.....	35
Figura 6. Macroproceso de la Empresa.....	40
Figura 7. Flujo de Compra.....	41
Figura 8. Flujo de Venta.....	42
Figura 9. Flujo de Postventa.....	43
Figura 10. Diagrama causa - efecto / Fuga de inventario.....	45
Figura 11. Diagrama Pareto / Fuga de inventario.....	46
Figura 12. Diagrama causa - efecto / Cumplimiento parcial de objetivos y metas.....	48
Figura 13. Diagrama de Pareto / Cumplimiento parcial de objetivos y metas.....	49
Figura 14. Misión de la organización.....	62
Figura 15. Visión organizacional.....	64
Figura 16. Principios organizacionales.....	65
Figura 17. Propuesta de valor.....	66
Figura 18. Mapa Estratégico.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Fortalezas y Debilidades de la Organización.....	53
Tabla II. Análisis FODA de la organización.	56
Tabla III. Stakeholders internos y externos.....	58
Tabla IV. Determinación de Temas Estratégicos.	67
Tabla V. Matriz de determinación de Temas Estratégicos.	69
Tabla VI. Escala de relación.....	69
Tabla VII. Matriz de determinación de Valores Organizacionales.	71
Tabla VIII. Escala de relación.	71
Tabla IX. Escala de relación.....	77
Tabla X. Perspectivas Estratégicas.	79
Tabla XI. Ficha de Indicador incremento de ingresos.....	82
Tabla XII. Ficha de indicador mercado estrato socioeconómico alto.	83
Tabla XIII. Ficha de indicador cartera de clientes.	84
Tabla XIV. Ficha de indicador servicio al cliente.....	85
Tabla XV. Ficha de indicador Promociones.....	86
Tabla XVI. Ficha de indicador imagen de almacén.....	87
Tabla XVII. Ficha de indicador productos en exhibición.....	88
Tabla XVIII. Ficha de indicador formalización de procedimientos.	89
Tabla XIX. Ficha de indicador formalización de funciones.....	90
Tabla XX. Ficha de indicador formalización de políticas.	91
Tabla XXI. Ficha de indicador convenios.....	92
Tabla XXII. Ficha de indicador motivar al personal.....	93
Tabla XXIII. Ficha de indicador capacitación del personal.....	94
Tabla XXIV. Ficha de indicador contratación del personal.....	95
Tabla XXV. Ficha de indicador evaluación del personal.	96
Tabla XXVI. Indicadores Estratégicos.....	97

INTRODUCCION

El presente escrito contiene el Diseño del Cuadro de Mando Integral que permitirá a la empresa aumentar su rendimiento, crecer dentro del mercado y así lograr dar un valor agregado a la empresa, mejorando así la productividad de la empresa, y como resultado su rentabilidad.

En esta época, en un mundo globalizado para las empresas es más difícil sobrepasar las expectativas del cliente, cumplir con los requerimientos de proveedores, expandirse y sobresalir en un mercado competitivo, por esta razón se ha realizado este proyecto para lograr que la empresa en estudio establezca un sistema de control de gestión para cumplir con sus objetivos, lograr las metas propuestas y marcar la diferencia entre la competencia.

La organización en estudio es una pequeña empresa establecida en la ciudad de Milagro dedicada a la compra y venta de electrodomésticos, artículos para el hogar y la familia; cuyo mercado comprende la misma ciudad, del cual el mayor segmento son las personas de estrato socioeconómico alto, medio y medio bajo mayores de 18 años.

En esta ciudad, este tipo de negocio ha aumentado los últimos años, consecuentemente existe más competencia, y para sobresalir entre ellas las empresas de este giro de negocio, deben mejorar sus procesos para así competir y lograr eficientemente los objetivos establecidos.

1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1. Tema Propuesto

Diseño de un sistema de control de gestión aplicado a una empresa comercial.

1.1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas comerciales desempeñan un papel importante del sector comercio.

Existen aproximadamente 4 empresas que lideran el mercado y que son competencia directa de la compañía objeto de estudio, la cual no posee un sistema de gestión

que facilite cumplir con sus objetivos y lograr las metas propuestas.

1.1.2. Justificación del tema

En la actualidad varias empresas necesitan mejorar de forma administrativa y financiera, para lo que solicitan los servicios de consultores, y así lograr los objetivos establecidos eficientemente.

Un Sistema de gestión basado en estrategias y procesos de una empresa nos permite medir y mejorar las actividades o procedimientos, y así lograr los objetivos y alcanzar las metas propuestas.

1.1.3. Objetivo General del Estudio

Diseñar una estrategia basada en el cuadro de mando integral, mediante la utilización de herramientas, que facilite a la administración la toma de decisiones que contribuyan a la empresa.

1.1.4. Objetivos Específicos

- Identificar procesos y problemas existentes.
- Realizar un trabajo efectivo con los recursos organizacionales disponibles.
- Diseñar una estrategia de control, para el buen funcionamiento de la empresa.
- Definir indicadores que midan el desempeño de la empresa.
- Proponer alternativas de mejora.

1.2. Descripción de la Empresa

1.2.1. Antecedentes

La empresa en estudio está domiciliada en la ciudad de Milagro, se dedica a la compra y venta de electrodomésticos y artículos para el hogar y la familia; refrigeradores, congeladores, cocinas, hornos, aires acondicionados, ventiladores, computadores, por ejemplo.

El negocio abrió sus puertas al público en el año 1996, con la experiencia adquirida por el propietario en una empresa

del mismo giro del negocio donde laboró por algunos años mientras terminaba sus estudios de economista, es preciso estipular que existe un solo local puesto que por ahora ha descartado abrir otros locales, y así enfocarse en la compra de propiedades de gran cuantía. Esta pequeña empresa hasta aproximadamente el año 2009 tuvo un excelente acaparamiento de clientes en zonas estratégicas de la ciudad de Milagro, pero a partir de ese año ha ido decreciendo paulatinamente; sin embargo, aun es rentable.

1.2.2. Misión

Brindar productos de calidad para la familia y excelente servicio, satisfaciendo los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, junto a un equipo comprometido.

1.2.3. Visión

Ser líderes en la ciudad donde operamos, siendo la mejor opción de compra de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas con alta calidad

en productos proporcionados.

1.2.4. Objetivos Empresariales

- Expandirse en el mercado.
- Ser reconocidos a nivel nacional.
- Mantener un crecimiento empresarial y buen funcionamiento.
- Brindar una excelente atención a clientes y proveedores.
- Incrementar las ventas.
- Aumentar la rentabilidad.

1.2.5. Valores empresariales

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso

1.2.6. Estrategia

- Excelente servicio
- Ofrecer productos de calidad
- Ofrecer atractivas facilidades de pago

1.2.7. Proveedor

La compañía posee varios proveedores que le proporcionan los productos tales como:

Alfrema S.A.

Auto Comercio Astudillo Cia. Ltda.

Artelen – Bosen.

Austro Distribuciones Cia. Ltda.

Lamitex S.A.

Mundo Digital S.A.

Chaide & Chaide.

Challenber Industrial S.A.

Dukare Cia. Ltda.

Electropolis S.A

Femar S.A.

Gerardo Ortis Cia. Ltda.

Haceb del Ecuador S.A.

Importadora Formosa.

Importadora Pag S.A.

Importadora de vehículos y repuestos S.A.

Kangle Ensambladora de artefactos eléctricos S.A.

Presicion Internacional S.A.

Vygast Cia. Ltda.

Mueblería Acurio S.A.

Mueblería Martínez S.A.

1.2.8. Mercado

El mercado está conformado por personas mayores de 18 años de estrato socioeconómico alto, medio y medio bajo.

1.2.9. Artículos de venta

- Refrigeradores y Congeladores
- Cocinas y Hornos
- Lavadoras y Secadoras
- Aires acondicionados y Ventiladores
- Computadores

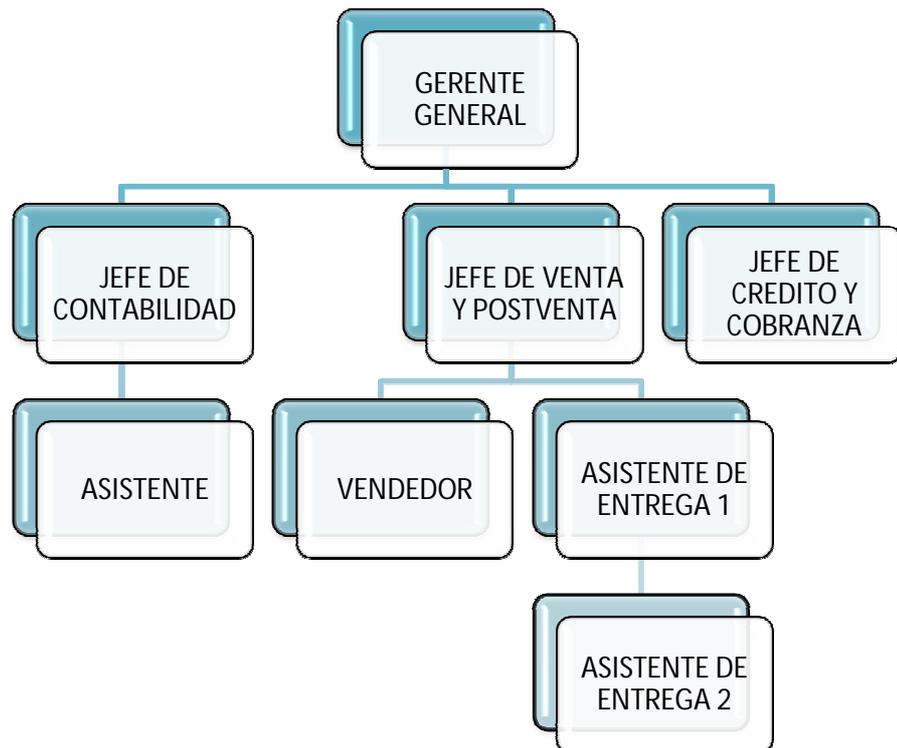
- TV Y Video
- Telefonía convencional y celular
- Cámaras y filmadoras
- Muebles

1.2.10. Modelo de Estructura Organizacional

La compañía posee un modelo de estructura lineal de tipo horizontal, puesto que es una pequeña empresa y el personal que maneja el administrador es poco.

1.2.11. Organigrama Estructural

Figura 1. Organigrama estructural del negocio.



Fuente: Empresa objeto de análisis.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Introducción

A continuación se va a detallar las herramientas a usar para la realización de este proyecto con el fin de describir de una manera clara cada herramienta así como cada uno de los componentes que la conforman.

Estas herramientas ayudarán a mejorar el desempeño de la empresa y así resolver problemas existentes a través de indicadores que sirvan para planificar, medir, evaluar y controlar la gestión de la organización.

2.1. Sistema de Control de Gestión¹

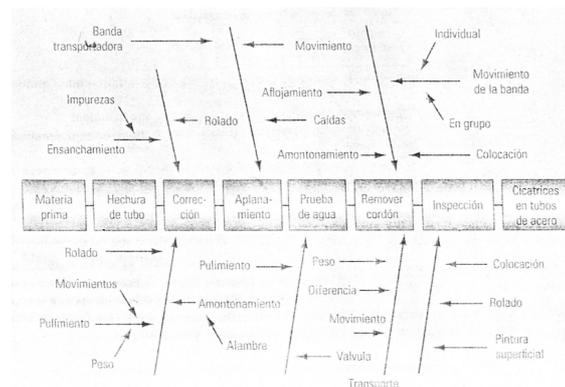
El Sistema de Control de Gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización. Dentro de la organización se deben establecer indicaciones para asegurarse de que se consiguen los propósitos estratégicos. El sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas, organizativas, sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

¹ Anthony Robert, Govindarajan Vijay (10ª edición), Sistemas de Control de Gestión, Mc Graw Hill, Madrid - España, 2003.

2.2. Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawa) y diagrama de procesos²

Es un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Una vez definido y localizado el problema se puede utilizar esta herramienta que nos permite investigar las causas del mismo.

Figura 2. Diagrama de Causa – Efecto



Fuente: Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010.

² Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010.

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, los cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas.

- Método de construcción de las 6M.
- Método de flujo de proceso.
- Método de estratificación o enumeración de causas.

2.2.1. Método de construcción de la 6M

Es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales (6M): métodos de trabajo, mano de obra o gente, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente.

Los Factores a considerar por elemento del método de las 6M son los siguientes:

a. Mano de obra o gente

- Conocimiento: ¿La gente conoce su trabajo?
- Entrenamiento: ¿Están entrenados los operadores?
- Habilidad: ¿Los operadores han demostrado tener?
- Capacidad: ¿Se espera que cualquier trabajador pueda llevar a cabo de manera eficiente su labor?
- ¿La gente está motivada?, ¿Sabe la importancia de su trabajo por la calidad?

b. Métodos de trabajo

- Estandarización: ¿Las responsabilidades y los procedimientos de trabajo están definidos clara y

adecuadamente o dependen del criterio de cada persona?

- o Excepciones: Cuando el procedimiento estándar no se puede llevar a cabo, ¿existe un procedimiento alternativo claramente definido?
- o Definición de operaciones: ¿Están definidas las operaciones que constituyen los procedimientos?, ¿Cómo se decide si la operación fue hecha de manera correcta?

La contribución a la calidad por parte de esta rama es fundamental, ya que un lado cuestiona si están definidos los métodos de trabajo, las operaciones y las responsabilidades, y por el otro, en caso de que sí estén definidos, cuestiona si son adecuados.

c. Máquinas o equipos

- o Capacidad: ¿Las máquinas han demostrado ser capaces de dar la calidad que se les pide?
- o Condiciones de operación: ¿Las condiciones de operación en términos de las variables de entrada son las adecuadas?

- ¿Hay diferencias?: al hacer comparaciones entre máquinas, cadenas, estaciones, instalaciones, etc., ¿Se identificaron grandes diferencias?
- Herramientas: ¿Hay cambios de herramientas periódicamente?, ¿Son adecuados?
- Ajustes: ¿Los criterios para ajustar las máquinas son claros y se determinaron de forma adecuada?
- Mantenimiento: ¿Hay programas de mantenimiento preventivo?, ¿Son adecuados?

d. Material

- Variabilidad: ¿Se conoce cómo influye la variabilidad de los materiales o materia prima sobre el problema?
- Cambios: ¿Ha sabido algún cambio reciente en los materiales?
- Proveedores: ¿Cuál es la influencia de múltiples proveedores?, ¿Se sabe si hay diferencias significativas y cómo influyen estas?
- Tipos: ¿Se sabe cómo los distintos tipos de materiales?

e. Mediciones

- Disponibilidad: ¿Se dispone de las mediciones requeridas para detectar o prevenir el problema?
- Definiciones: ¿Están definidas operacionalmente las características que se miden?
- Tamaño de muestra: ¿Se han medido suficientes piezas?, ¿Son lo bastante representativas como para sustentar las decisiones?
- Repetibilidad: ¿Se tiene evidencia de que el instrumento de medición es capaz de repetir la medida con la precisión requerida?
- Reproducibilidad: ¿Se tiene evidencia de que los métodos y criterios usados por los operadores para tomar mediciones son los adecuados?
- Calibración o sesgo: ¿Existe algún sesgo en las medidas generadas por el sistema de medición?

f. Medio ambiente

- Ciclos: ¿Existen patrones o ciclos en los procesos que dependen de las condiciones del medio?
- Temperatura: ¿La temperatura ambiental influye en las operaciones?

Ventajas

- Obliga a considerar gran cantidad de elementos asociados al problema.
- Puede utilizarse cuando el proceso no se conoce con detalle.
- Se concentra en el proceso y no en el producto.

Desventajas

- En una sola rama se identifican demasiadas causas potenciales.
- Tiende a concentrarse en pequeños detalles del proceso.
- El método no es ilustrativo para quienes desconocen el proceso.

2.2.2. Método de flujo del proceso

En la construcción mediante el método de flujo del proceso, la línea principal del diagrama de Ishikawa sigue la secuencia normal del proceso en la que se da el problema analizado.

Con este método se puede explorar formas alternativas de trabajo, detectar cuellos de botella, descubrir problemas ocultos.

Ventajas

- Obliga a preparar el diagrama de flujo de proceso.
- Se considera al proceso completo como una causa potencial del problema.
- Identifica procedimientos alternativos de trabajo.
- Se pueden llegar a descubrir otros problemas no considerados inicialmente.
- Permite que las personas que desconocen el proceso se familiaricen con él, lo que facilita su uso.
- Puede emplearse para predecir problemas del proceso, poniendo especial atención a las fuentes de variabilidad.

Desventajas

- Es fácil no detectar las causas potenciales, puesto que la gente suele estar muy familiarizada con el proceso y le parece todo normal.
- Es difícil usarlo por mucho tiempo, sobre todo en procesos complejos.
- Algunas causas potenciales pueden aparecer muchas veces.

2.2.3. Método de estratificación y enumeración de causas

La construcción mediante este método va directamente enfocada a las principales causas potenciales, sin agrupar de acuerdo a las 6M. La selección de estas causas muchas veces se hace a través de una sesión de lluvia de ideas. Con el propósito de atacar causas reales y no consecuencias o reflejos, es importante preguntarse varias veces el porqué del problema, con lo que se profundiza en la búsqueda de las causas.

Ventajas

Entre las ventajas que tiene el método de estratificación y enumeración de causas están las siguientes:

- Proporciona un agrupamiento claro de las causas potenciales del problema, lo que permite centrarse directamente en el análisis del mismo.
- Este diagrama es, por lo general, menos complejo que los obtenidos mediante los otros procedimientos.

Desventajas

- Se pueden dejar de contemplar algunas causas potenciales importantes.

- Puede ser complicado definir subdivisiones principales.
- Se requiere un mayor conocimiento del producto o el proceso.

2.3. Cuadro de Mando Integral (Balanced Business Scorecard)³

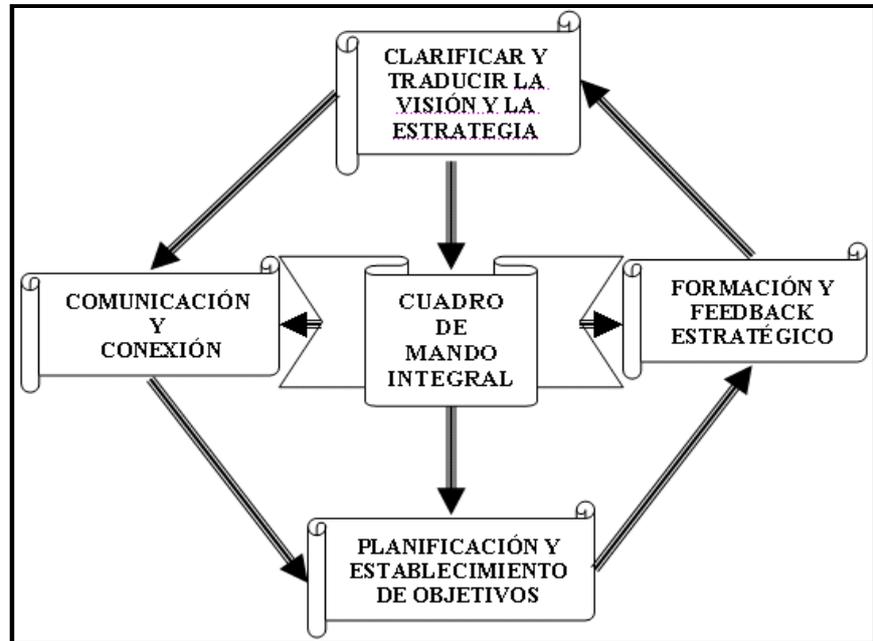
2.3.1. Definición

El Balanced ScoreCard es una herramienta gerencial que ayuda a superar la dispersión o duplicación de esfuerzos, que permite la creación de sinergias, para que la operación diaria este conectada con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral ayuda a monitorear la implementación de la estrategia a través de indicadores de desempeño y metas concretas, así como lograr que las distintas áreas estén alineadas al plan estratégico.

³ Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010.

Figura 3. Cuadro de Mando Integral

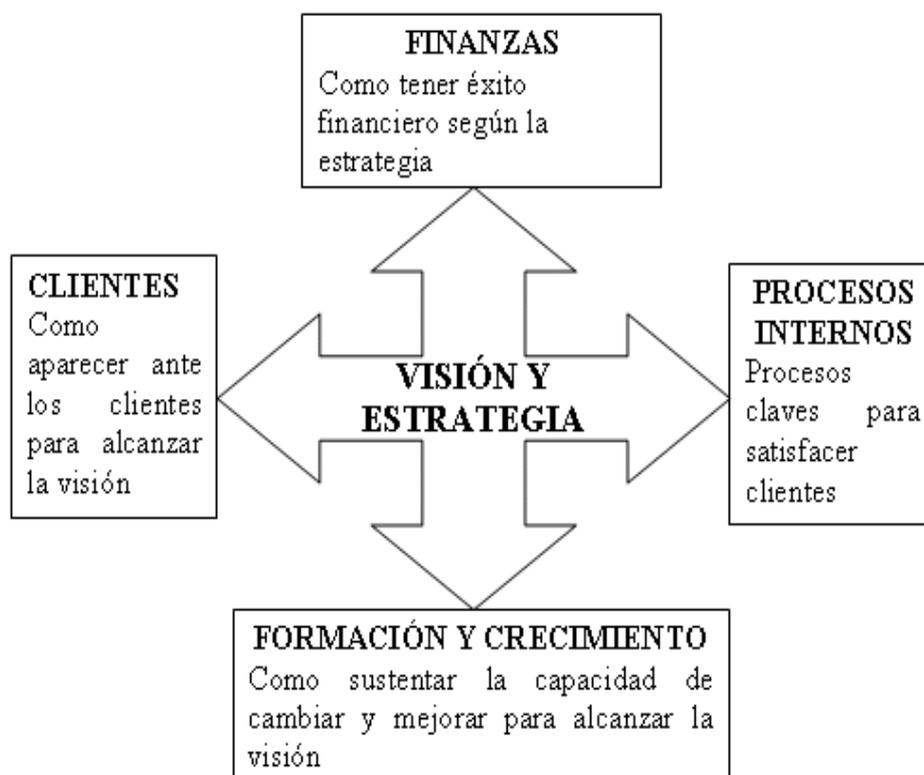


Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System "Harvard Business Review, Mc Graw Hill, Boston, 1996.

2.3.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico del Cuadro de Mando Integral, son las que se detallan a continuación:

Figura 4. Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System "Harvard Business Review, Mc Graw Hill, Boston, 1996.

a. Perspectiva financiera

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe alentar a cada unidad del negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

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

b. Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios con el objetivo de lograr un excelente desempeño financiero. Además, se toma en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

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

- El tiempo
- Calidad
- Precios

c. Perspectiva de procesos

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

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de Operaciones.** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería.

Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

- **Procesos de Gestión de Clientes.** Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- **Procesos de Innovación (difícil de medir).** Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- **Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad.** Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

d. Perspectiva del desarrollo de las personas y aprendizaje

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los

trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto.

Mide el impacto del proceso de selección e integración al empleo vigente, en los trabajadores (tanto internos como externos) involucrados en el mismo. Para cumplir con los objetivos establecidos se debe desarrollar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los trabajadores que permitirán la obtención de las metas trazadas.

2.3.3. Diseño Cuadro de Mando Integral⁴

A continuación se detallan las etapas para desarrollar el plan estratégico:

Definición de la Estrategia Empresarial

- a. Concepción Misión, Visión y Valores.
- b. Análisis externo: entorno global y específico.
- c. Diagnóstico interno de la organización.
- d. Matriz FODA
- e. Evaluación alternativas estratégicas y selección.

a. Concepción de Misión, Visión y Valores

✓ Misión

La redacción de la misión se definirá en un enunciado claro y conciso que detalle lo que es esencial, la razón de ser de la organización, los fines últimos para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad.

⁴ Cuadro de mando integral. Diseño de Cuadro de Mando Integral, 2010. [On line]. Disponible: <http://www.e-visualreport.com>

Martínez Francisco. Cuadro de Mando Integra, 2010. [On line]. Disponible: <http://www.monografias.com>

Por ello, normalmente la misión incluye los siguientes elementos: identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos).

✓ **Visión**

La visión consiste en una proyección, descripción positiva y breve de lo que una empresa desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un plazo definido.

La visión representa cómo quiere verse y ser vista una organización en un determinado tiempo.

✓ **Valores**

En cuanto a los valores son parte de la cultura organizacional y se refiere a qué se vale y a qué no al tratar de alcanzar la misión, puesto que existen muchas formas de actuar para lograr los objetivos por lo menos en el mediano plazo y algunas de ellas podrían infringir las leyes.

b. Análisis externo: Análisis PEST⁵

El análisis PEST es una herramienta que nos permite comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio, es decir medirlo. 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.

Los factores analizados en PEST son básicamente externos. Este análisis se realiza antes de realizar el análisis FODA. El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. Los factores del análisis PEST se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

⁵ Derkra Collage. Matriz DAFO y análisis PEST, 2010. [On line]. Disponible: <http://www.derkra.com>

- **Económicos:** Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

c. Diagnóstico interno de la organización: Matriz

FODA⁶

La matriz DOFA o SWOT es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia, permite

⁶ Derkra Collage. *Matriz DAFO*, 2010. [On line]. Disponible: <http://www.derkra.com>

Glagovsky Hugo Esteban. *Matriz DAFO*, 2010. [On line]. Disponible: <http://www.monografias.com>

conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

La matriz FODA comprende cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. A continuación, se les puede asignar un peso, según las prioridades de la empresa que se evalúa.

Figura 5. Matriz DAFO

ANALISIS ESTRATEGICO - MATRIZ DAFO (FODA)		
	ANALISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- 2- 3-	1- 2- 3-
ANALISIS INTERNO		
FORTALEZAS 1- 2- 3-		
DEBILIDADES 1- 2- 3-		

Dr. G. Alexis Cedeno Jimenez

Fuente: Derkra Collage. Matriz DAFO, 2010. [On line]. Disponible: <http://www.derkra.com>

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estrategia.

2.3.4. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica

con éxito la estrategia de la entidad. Las empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

2.3.5. Beneficios y ventajas de implementación de Cuadro de Mando Integral

Una eficaz implementación del Cuadro de Mando Integral en las empresas debe traer consigo una serie de ventajas y beneficios:

- **Sistema de gestión orientado a resultados:** El Cuadro de mando integral ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la Organización. Favoreciendo la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia.

- **Delimitación de Activos Intangibles como inductores de valor:** El Cuadro de mando integral proporciona indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas.
- **Enlaza modelos de planificación y de gestión:** El modelo de gestión operativo debe guardar correlación con la estrategia para que las iniciativas sean consistentes en el tiempo.
- **Clarifica el modelo de negocio:** Permite extraer las variables del modelo y nos enseña a priorizar sobre lo que verdaderamente es importante.

La medición de objetivos interrelacionados (causa-efecto) con indicadores financieros y no financieros desvela y clarifica las claves del modelo de negocio. Facilitando la focalización en las áreas de mejora.
- **Amplía la visión Corporativa:** Facilitando la comparabilidad en el funcionamiento de las unidades de negocio: geográficas, funcionales o departamentales de la Compañía.
- **Organización y objetivos estratégicos:** Los empleados de la Organización conocen y comparten los objetivos

estratégicos, que se interiorizan, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro.

3.CAPÍTULO III: ACTUAL FUNCIONAMIENTO

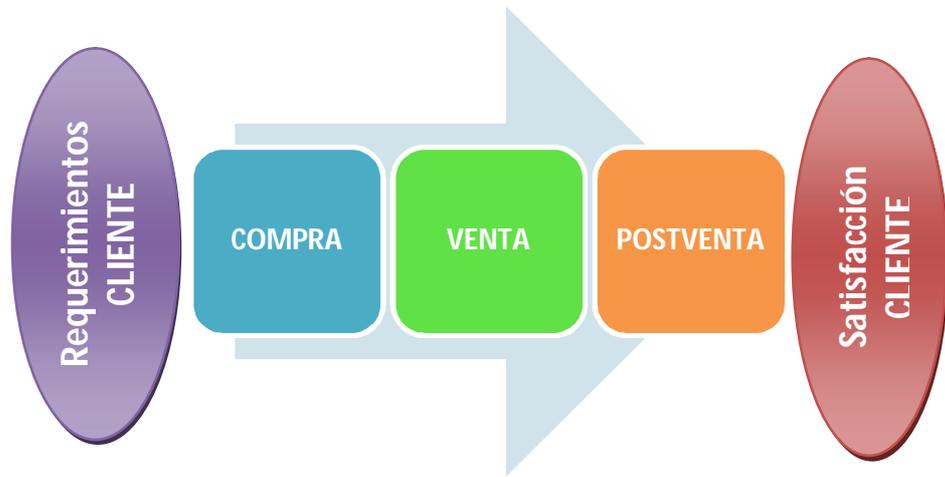
En este capítulo reflejaremos el funcionamiento de la compañía al cual se le va a aplicar la propuesta de mejora para el control administrativo y financiero de la misma.

3.1. Funcionamiento de la Empresa

3.1.1. Macroproceso de la Empresa

Los procesos principales que abarca el macroproceso se muestran a continuación:

Figura 6. Macroproceso de la Empresa

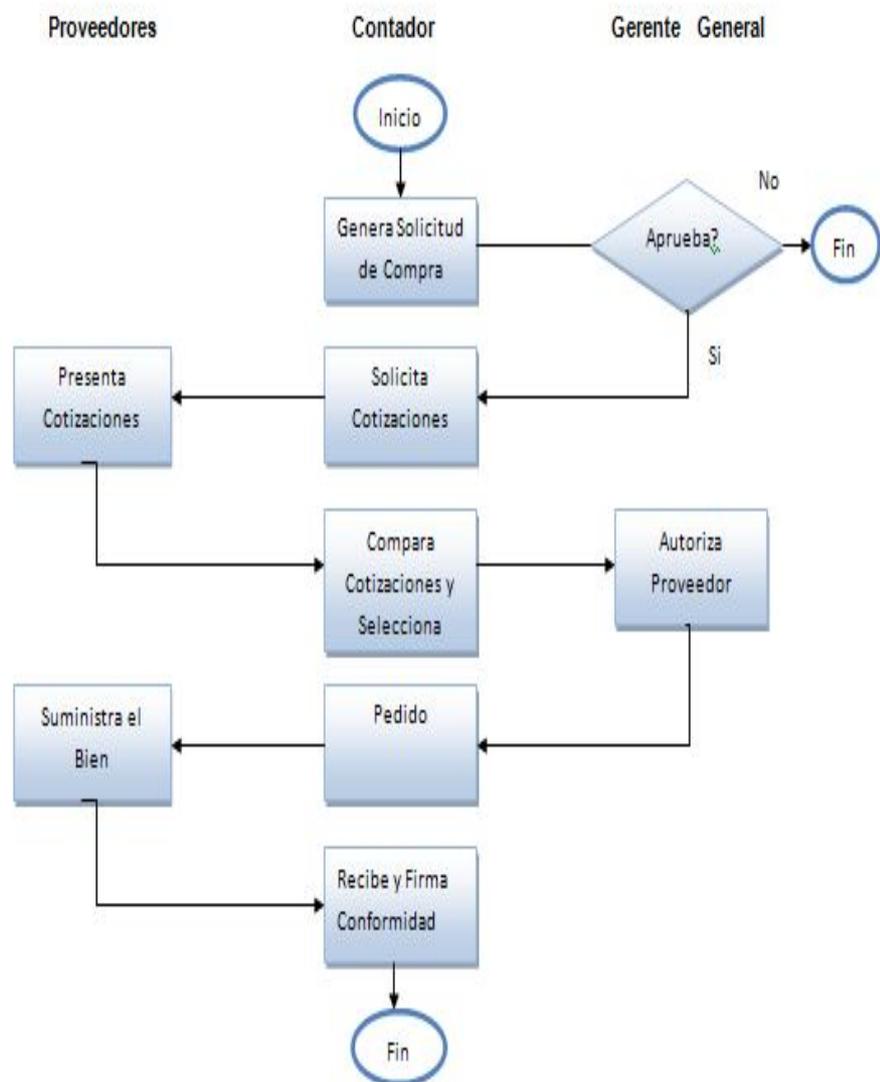


Fuente: Realizado por el autor.

3.1.2. Subprocesos de la Empresa

Proceso de Compra

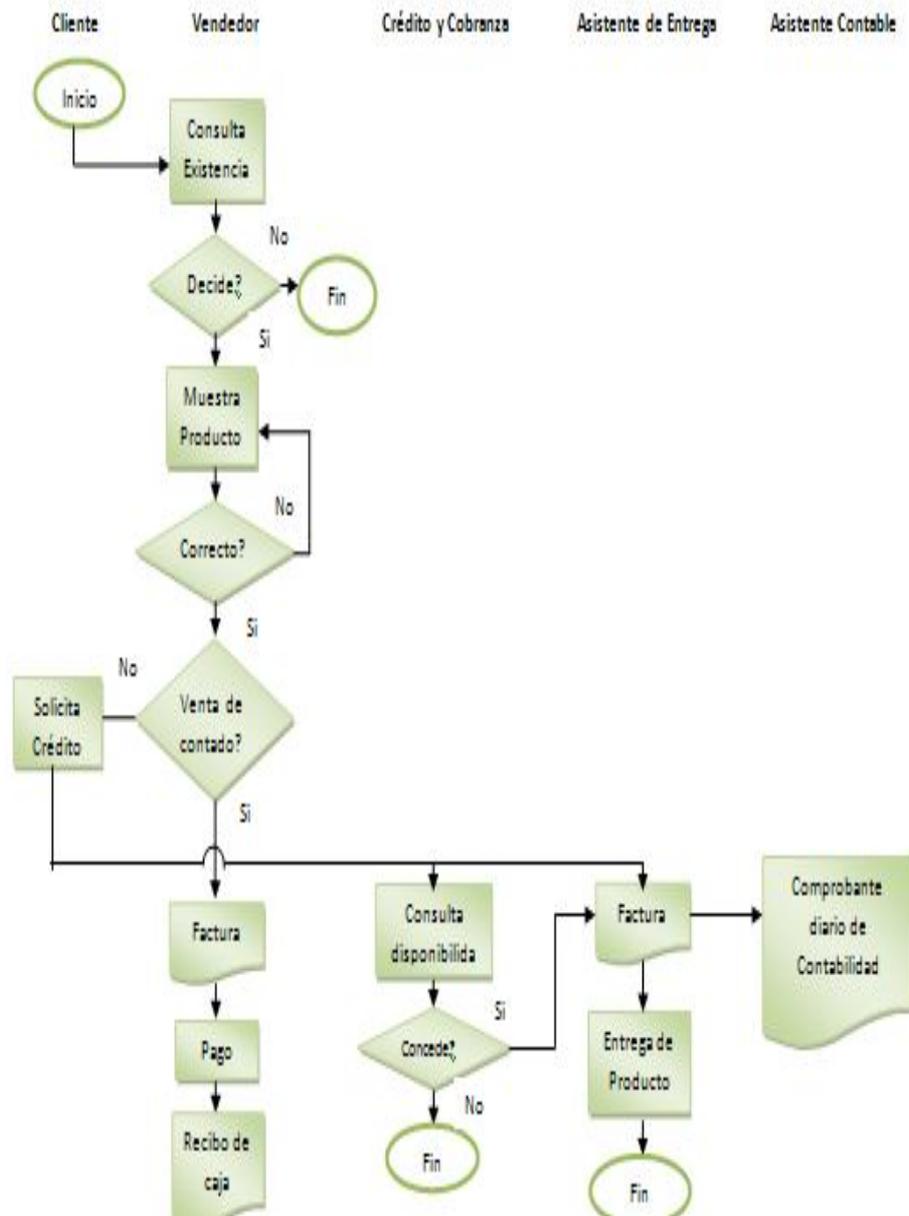
Figura 7. Flujo de Compra



Fuente: Realizado por el autor.

Proceso de Venta

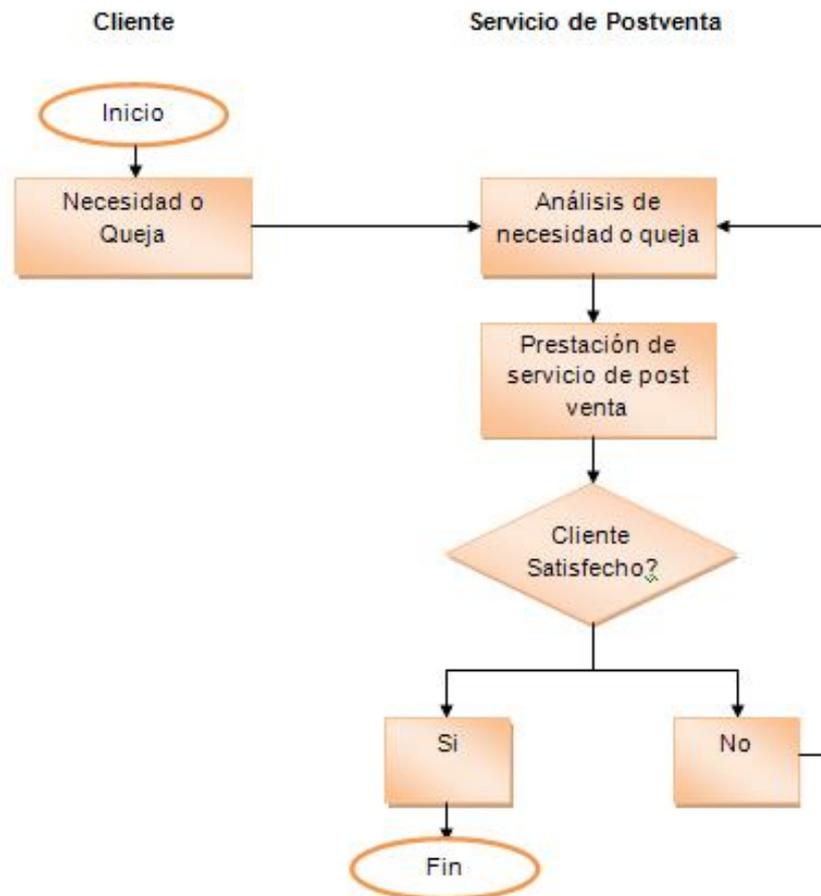
Figura 8. Flujo de Venta



Fuente: Realizado por el autor.

Proceso de Postventa

Figura 9. Flujo de Postventa



Fuente: Realizado por el autor.

El servicio de postventa incluye el manejo de quejas de los clientes y servicio técnico de los productos como instalación, mantenimiento y reparación.

3.2. Principales Problemas

Los problemas en la empresa fueron detectados a través de la observación directa y entrevistas con el personal.

Entre los principales problemas que se identificaron están:

Fuga de Inventario

En los últimos 2 años ocasionalmente han desaparecido productos que se encontraban dentro de la empresa, puesto que la misma no tiene un control de los productos dentro del local ni en bodega, por esta razón se ha perdido dinero y la confianza de sus empleados.

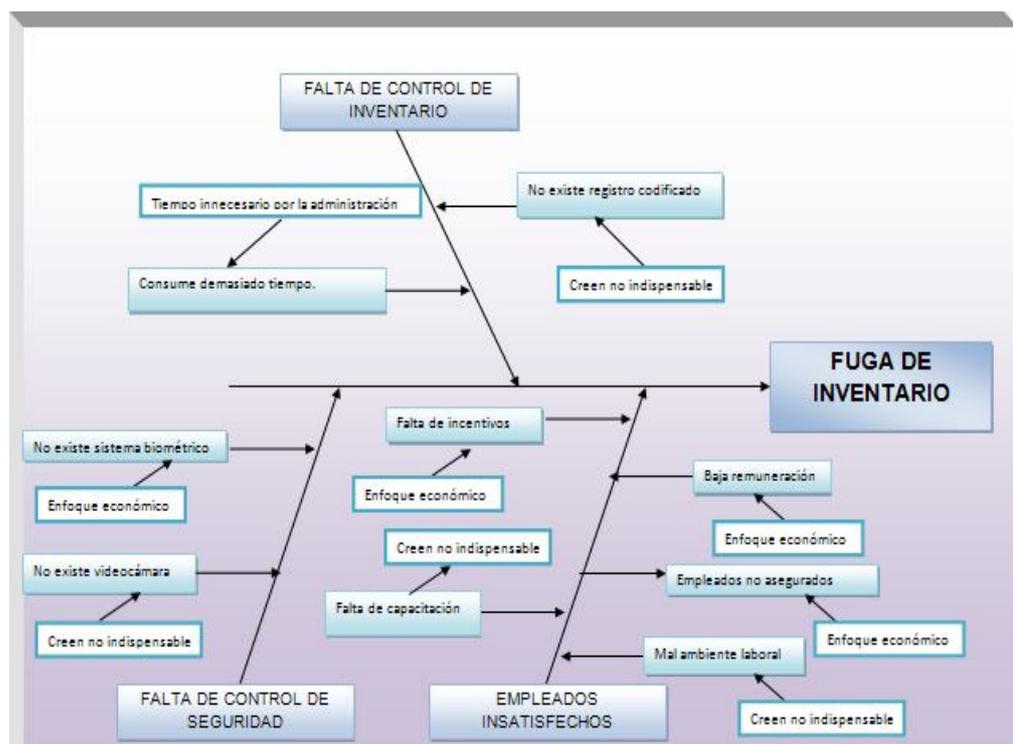
Esto sucede debido a que no existe un control de la mercadería, puesto que no se realizan inventarios periódicos. Para la administración realizar un control de inventario toma demasiado tiempo, los productos no están codificados, ni ordenados por categorías, lo cual dificulta el control.

No se ha podido detectar cuál o cuáles son los individuos que sustraen los productos, en la empresa labora el hijo del administrador como contador, y un hermano como asistente de entrega, y ellos tienen las llaves del almacén y la bodega, por esta razón ha sido difícil para el dueño detectar quién sustrae los productos. También

influye que la mayoría de los empleados se encuentran insatisfechos por diversas razones como la baja remuneración, inadecuado ambiente de trabajo, mal trato de los superiores, falta de incentivos, de capacitación y porque no están asegurados.

Otro factor es que no existe un control de seguridad puesto que no hay video cámaras, sistema biométrico al ingreso de bodega, o guardias de seguridad.

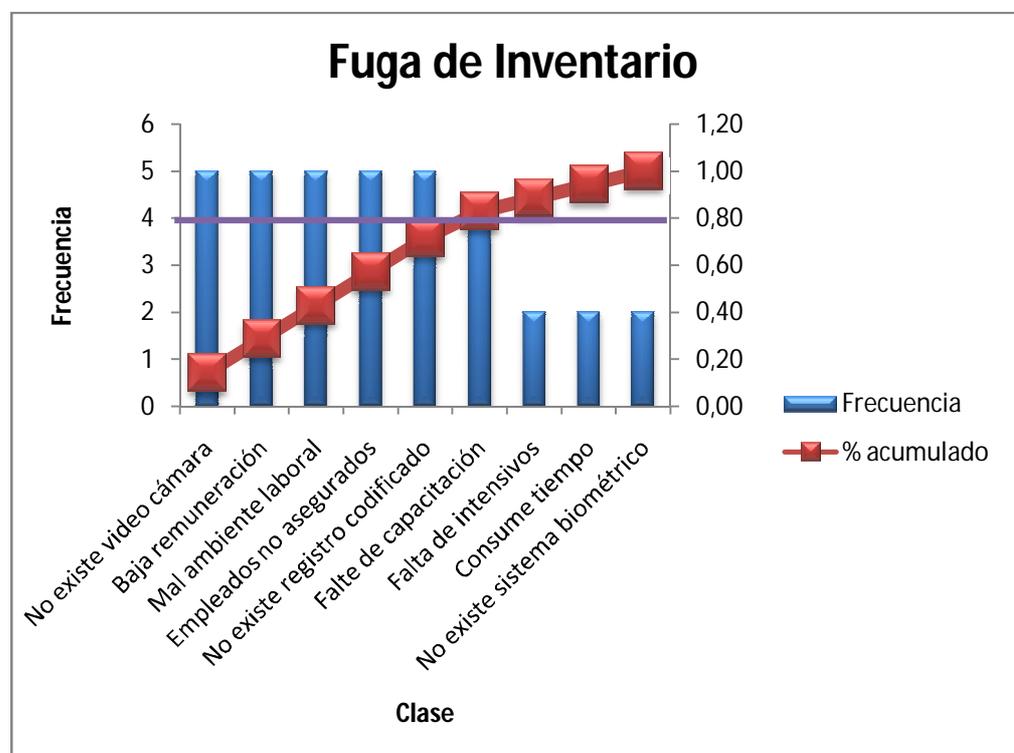
Figura 10. Diagrama causa - efecto / Fuga de inventario



Fuente: Realizado por el autor.

Luego del análisis de las posibles causas que ocasiona la fuga de inventario a través del diagrama de causa – efecto, se procede a realizar el diagrama de Pareto como instrumento de análisis para determinar el 20 por ciento de las causas que generan el 80 por ciento de los problemas.

Figura 11. Diagrama Pareto / Fuga de inventario



Fuente: Realizado por el autor.

De acuerdo con el análisis las causas principales son: No existe video cámara, baja remuneración, mal ambiente laboral, empleados no asegurados, no existe un registro codificado.

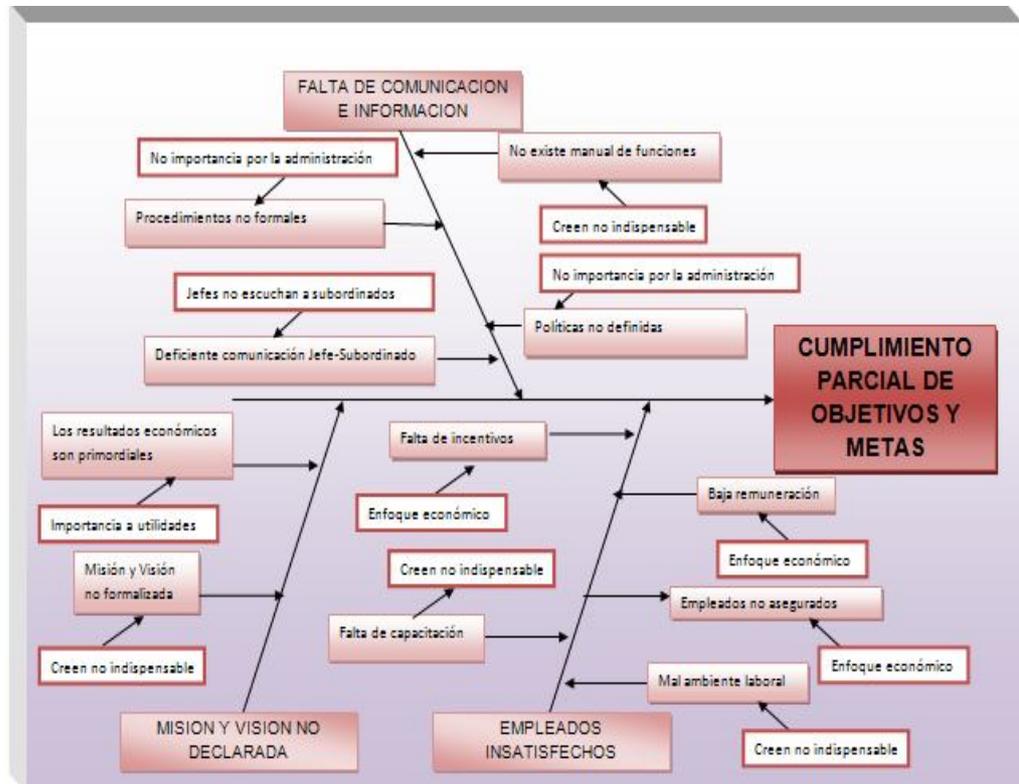
Cumplimiento parcial de objetivos y metas

La no definición de misión, visión, funciones, políticas y procedimientos de manera formal, crea un conflicto para los empleados de la empresa ya que ellos realizan el trabajo mecánicamente sin saber hacia dónde quieren llegar como negocio y como equipo, que pueden aportar a la empresa para lograr los objetivos y metas propuestas. La administración cree que por ser una pequeña empresa no necesita de los elementos mencionados.

Una consecuencia de no poseer manuales de funciones en donde estén descritas las actividades que cada empleado debe realizar, es que las funciones de cada empleado muchas veces terminan siendo ejecutada por la persona destinada, sino que en ausencia de aquella, cualquiera termina haciendo dicha actividad.

Al no existir políticas definidas y formales realizan su trabajo de acuerdo a sus necesidades.

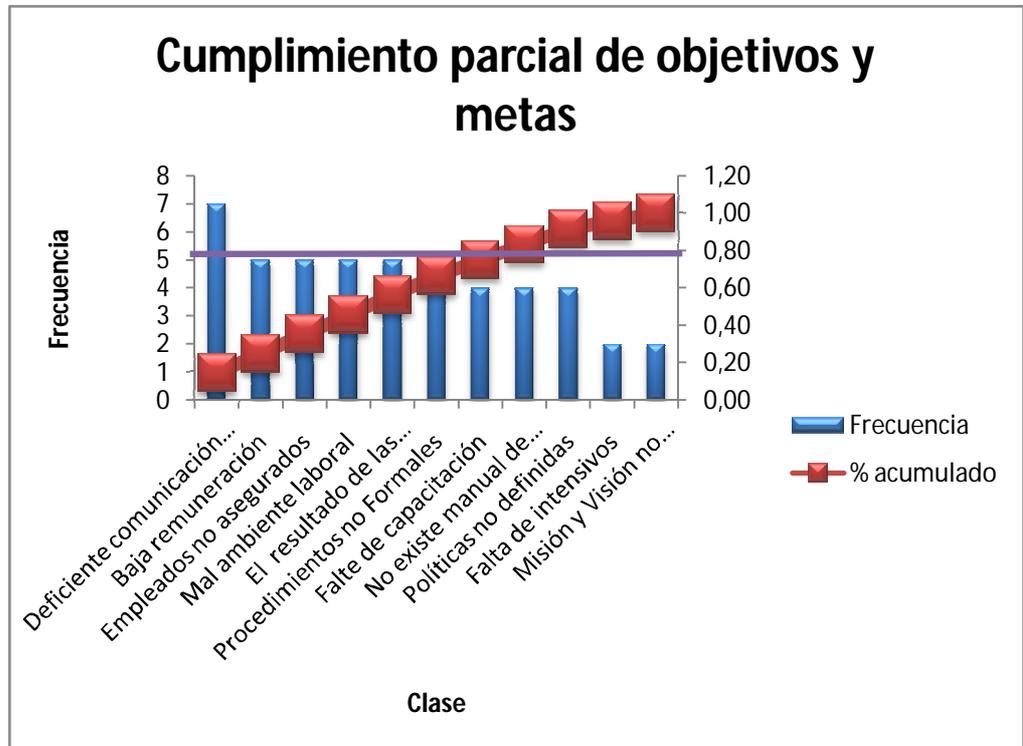
Figura 12. Diagrama causa - efecto / Cumplimiento parcial de objetivos y metas.



Fuente: Realizado por el autor.

Luego del análisis de las posibles causas que ocasiona el cumplimiento parcial de objetivos y metas a través del diagrama de causa – efecto, se procede a realizar el diagrama de Pareto como instrumento de análisis para determinar el 20 por ciento de las causas que generan el 80 por ciento de los problemas.

Figura 13. Diagrama de Pareto / Cumplimiento parcial de objetivos y metas.



Fuente: Realizado por el autor.

De acuerdo con el análisis las causas principales son: Deficiente comunicación jefe – supervisor, baja remuneración, empleados no asegurados, mal ambiente laboral, resultados de utilidades son primordiales, procedimientos no formales.

4.CAPÍTULO IV: ENFOQUE ESTRATÉGICO

Introducción

Esta etapa estará centrada en planificación estratégica lo cual implica una declaración de la misión, visión, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas y demás temas estratégicos.

4.1. Definición del Negocio.

La organización en estudio opera en un mercado competitivo de compra y venta de electrodomésticos, artículos para el hogar y la familia.

4.2. Análisis FODA

4.2.1. Oportunidades y Amenazas

Esta herramienta abarca un pronóstico político, económico, social, tecnológico y se enfoca en los factores externos.

Pronóstico Político

Oportunidades

- Cumple con sus obligaciones impositivas.

Amenazas

- No todos los empleados están asegurados.

Pronóstico Económico

Oportunidades

- Los precios de venta al contado y los plazos en cuanto a ventas a crédito son accesibles para los clientes.

- Posibilidad de ampliarse en mercados poco acaparados por la competencia.

Amenazas

- Las facilidades de pago casi siempre tienen una considerable tasa de interés lo que disgusta a algunos clientes. Ese incremento en tasa de interés es debido a la facilidad de pago que ofrece.

Pronósticos Sociales

Oportunidades

- Debido a la buena calidad de los productos que ofrece, la acogida del mercado es satisfactoria.
- La empresa es muy conocida, debido a anuncios publicitarios.

Amenazas

- Los clientes tienden a disminuir por diversos factores como imagen, atención al cliente.

Pronóstico Tecnológico

Oportunidades

- La empresa cuenta con un sistema de aplicación financiera el cual facilita sus operaciones.

4.2.2. Fortalezas y Debilidades

Mediante este análisis se determina factores que hacen más competitivo el negocio, y factores que impiden cumplir sus objetivos.

En el análisis se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla I. Fortalezas y Debilidades de la Organización

Fortalezas	Debilidades
•Calidad de productos.	•No tener misión y visión establecidas para sus empleados.
•Facilidades de pago.	•Manual de procedimientos y funciones no elaborado.
•Diversidad de productos	•Deficiente trabajo en equipo.

Fuente: Realizado por el autor.

4.2.3. Estrategias derivadas del análisis FODA

Las estrategias derivadas del análisis FODA van enfocadas a explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, así como superar las debilidades y afrontar las amenazas.

Estrategia de Fortalezas - Oportunidades

- Aprovechar que se es conocida y realizar promociones con facilidades de pago y aceptables tasas de interés.
- Continuar proveyendo una gran variedad de productos, con el fin de que los clientes puedan elegir.
- Firmar convenios con grandes compañías.

Estrategia Fortalezas - Amenazas

- Enfocarse en incentivar a los empleados, asegurándolos.
- Bajar tasas de interés.
- Establecer políticas de pago.
- Enfocarse en mejorar la imagen física del almacén para que pueda ser un excelente ambiente de trabajo y atractivo para los clientes.

Estrategia Debilidades - Oportunidades

- Formalizar la misión y visión de la empresa y hacerla conocer a los empleados para mantener e incrementar que puedan conocer a dónde quiere llegar la empresa y así aportar con sus conocimientos y habilidades.
- Realizar manuales de políticas, funciones, procedimientos.

Estrategia Debilidades – Amenazas

- Enfocarse en capacitar al personal en cuanto a liderazgo, trabajo en equipo y atención al cliente.
- Realizar incentivos para mejorar la productividad de los empleados y así satisfacer al cliente en servicio.
- Aprovechar el sistema de aplicación financiera y llevar un control de inventario.

Tabla II. Análisis FODA de la organización.

		Análisis Externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con sus obligaciones impositivas. Los precios de venta al contado y plazos en crédito accesibles. Posibilidad de ampliarse en mercados. Calidad de los productos que ofrece. La empresa es conocida, debido a anuncios publicitarios. La empresa cuenta con un sistema de aplicación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> No todos los empleados están asegurados. Las facilidades de pago casi siempre tienen una considerable tasa de interés lo que disgusta al cliente. Ese incremento en tasa de interés es debido a la facilidad de pago que ofrece. Los clientes tienden a disminuir por diversos factores como imagen, atención al cliente.
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad de productos. Facilidades de pago. Calidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfocarse en incentivar a los empleados, asegurándolos. Bajar tasas de interés. Establecer políticas de pago. Enfocarse en mejorar la imagen física del almacén para que pueda ser un excelente ambiente de trabajo y atractivo para los clientes.
		<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar que se es conocida y realizar promociones con facilidades de pago y aceptables tasas de interés. Continuar proveyendo una gran variedad de productos, con el fin de que los clientes puedan elegir. Firmar convenios con grandes compañías. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar la misión y visión de la empresa y hacerla conocer a los empleados para mantener e incrementar que puedan conocer a donde quiere llegar la empresa y así aportar con sus conocimientos y habilidades. Realizar manuales de políticas, funciones, procedimientos. Aprovechar el sistema de aplicación financiera y llevar un control de inventario.

Fuente: Realizado por el autor.

4.3. Análisis del Mercado y la Competencia

Para realizar el análisis de la competencia se ha utilizado el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo nos ayuda a visualizar el poder de los proveedores, el poder de los compradores, el ingreso de nuevos competidores, la presencia de sustitutos y la intensidad de la

competencia. A partir de este análisis, se llegó a las siguientes conclusiones:

Ingreso de nuevos competidores: El negocio no tiene nuevos competidores más de los ya existentes; este tipo de negocio tiene más competidores que son sucursales.

Poder de los proveedores: Sus principales proveedores son Alfrema S.A., Auto Comercio Astudillo Cia. Ltda., Artelen – Bosen., Austro Distribuciones Cia. Ltda., Lamitex S.A., Mundo Digital S.A., Chaide & Chaide., Challenber Industrial S.A., Dukare Cia. Ltda., Electropolis S.A, Femar S.A., Gerardo Ortis Cia. Ltda., Haceb del Ecuador S.A., Importadora Formosa., Importadora Pag S.A., Importadora de vehículos y repuestos S.A., Kangle Ensambladora de artefactos eléctricos S.A., Presicion Internacional S.A., Vygast Cia. Ltda., Mueblería Acurio S.A., Mueblería Martínez S.A. No existen restricciones impuestas por los proveedores a la empresa.

Poder de los compradores: Los clientes son un factor fundamental en el negocio y, por lo que el poder de decisión de ellos influye, debido a que existe mucha competencia en este tipo de negocio.

Productos sustitutos: Para los productos que ofrece, existen productos sustitutos pero de menor calidad y marcas no reconocidas.

Intensidad de la competencia: El negocio tiene competencia agresiva en relación a los productos que ofrece; es decir que la intensidad de la competencia es alta.

4.4. Análisis de los stakeholders

Los Stakeholders son actores internos y externos. Los stakeholders internos están conformados por los accionistas, empleados, y, de forma general, por miembros que pertenecen a la organización y los stakeholders externos están formados por grupos externos a la organización como bancos, proveedores, clientes, etc.

Tabla III. Stakeholders internos y externos.

STAKEHOLDERS INTERNOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS
Gerente	Proveedores
Empleados	Clientes
	Gobierno

Fuente: Realizado por el autor.

Se procede a determinar cuáles son las necesidades de los stakeholders; de esta forma podremos establecer los objetivos, estrategias necesarias y mejorar la relación.

Gerente

Luego de realizar la respectiva encuesta el gerente de la empresa se determinaron los siguientes requerimientos o necesidades del mismo:

- Altos márgenes de rentabilidad.
- Excelente funcionamiento de la empresa.
- Expandirse en el mercado.

El gerente considera que estos requerimientos son de vital importancia para así asegurar el crecimiento y a la vez satisfacción del cliente.

Empleado

Luego de realizada las respectivas preguntas a los empleados de la empresa se pudo identificar las siguientes necesidades:

- Pago a tiempo de los salarios.
- Salario justo.
- Buen ambiente de trabajo.

- Respeto de las normas laborales.
- Capacitaciones.
- Incentivos.

Clientes

Para esto se realizo encuestas a clientes del establecimiento donde se determinó los siguientes requerimientos:

- El establecimiento más atractivo.
- Buena atención por parte del personal.
- Precio accesible.
- Tasa de interés accesible.
- Rebajas por pagos anticipados.

Proveedores

Se procedió a encuestar al administrador acerca de los requerimientos de los proveedores; de esta forma se identificaron los siguientes requerimientos.

- Cumplimiento de pago en el tiempo estipulado.
- Llevar a cabo las condiciones establecidas entre ambas partes.

4.5. Declaración de Misión y Visión

4.5.1. Declaración de la Misión Organizacional

El desarrollo de la misión abarca tres elementos esenciales, los cuales son:

- **Cliente:** Se lo debe considerar como premisa de necesidad básica debido a que es quien va a considerar la posibilidad de hacer negocios con la empresa, es decir, quien comprará el producto.
- **Premisa de Valor:** Ésta va en función del valor fundamental del servicio, el cual cumplirá con los requerimientos del cliente.
- **¿Qué nos hace especiales?:** En este punto identificamos la manera de crear valor en los procesos, para así satisfacer los requerimientos del cliente.

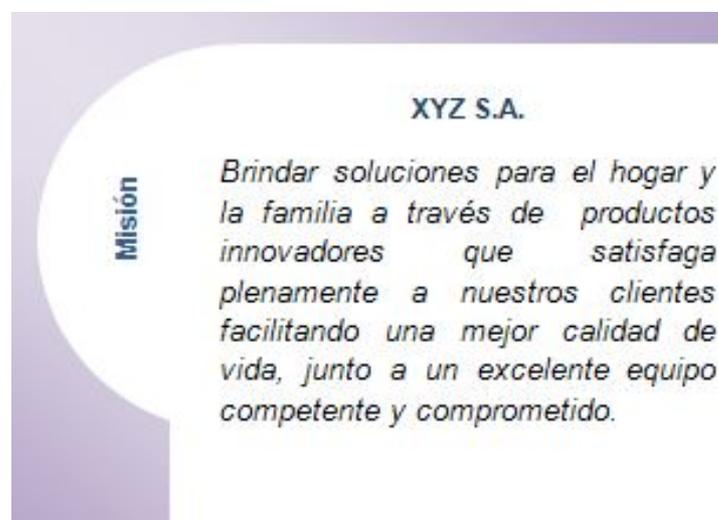
A continuación se detallan interrogantes para determinar la misión de la organización:

- **¿A qué nos dedicamos?** Venta de electrodomésticos y artículos para el hogar y la familia.

- **¿En qué nos diferenciamos?** Ofreciendo una diversidad de productos de marcas reconocidas de gran calidad. Además de brindar mejores facilidades de pago.
- **¿Por qué y para qué lo hacemos?** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de los productos de calidad que ofrecemos.
- **¿Por quién lo hacemos?** La sociedad
- **¿Cómo lo hacemos?** Elección y compra de productos atractivos, innovadores y de calidad.

Después de este análisis se desarrollo la misión de la organización.

Figura 14. Misión de la organización



Fuente: Realizado por el autor.

4.5.2. Declaración de la visión organizacional.

Este punto consiste un análisis futurista en un plazo de tiempo determinado, el cual por lo general es de 3 a 5 años.

Los aspectos a considerar para el desarrollo de la visión son los siguientes:

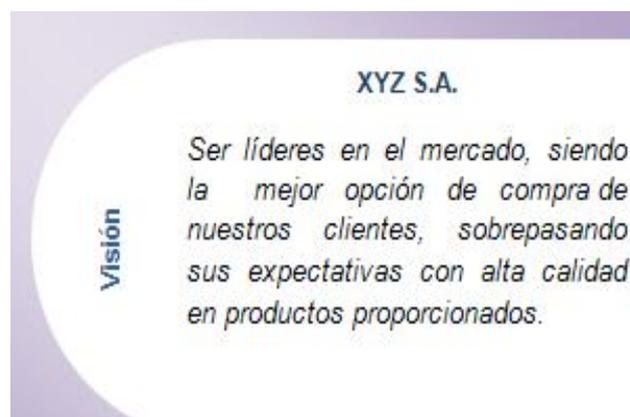
- Establecer un estado futuro y no sólo enfocarse a mejorar situaciones pasadas.
- Tenga relación con la misión establecida.
- Establecida como un reto, pero que sea viable y alcanzable.
- Desarrollada en términos claros y de forma resumida para que sea de fácil comprensión por cada uno de los miembros de la organización.

A continuación se presentan las interrogantes para determinar la visión de la organización:

- **¿Qué y cómo queremos ser dentro de 5 años?**
Expandirnos en el mercado **¿cómo?** Abarcando un mayor segmento y abriendo sucursales en otras ciudades.

- **¿En qué nos queremos convertir?** En una empresa con alto prestigio y con posicionamiento en el mercado.
- **¿Para quién trabajaremos?** Para nuestros clientes.
- **¿En que nos diferenciaremos?** En la mejora continua de calidad, el precio, diversidad de productos y facilidades de crédito.
- **¿Qué valores respetamos?** Respeto, Honestidad, Responsabilidad, Lealtad, Puntualidad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Compromiso.
- **¿Cómo lo lograremos?** Con perseverancia **¿haciendo qué?** Aplicando sistemas como herramienta de control. Después de este análisis se procede a declarar la visión organizacional.

Figura 15. Visión organizacional



Fuente: Realizado por el autor.

4.5.3. Declaración de los principios organizacionales

La búsqueda de principios constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.

Figura 16. Principios organizacionales



Fuente: Realizado por el autor.

4.6. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta, es decir que la empresa ofrezca productos y servicios con características particulares que sean más valoradas por la demanda. La propuesta de valor es:

Figura 17. Propuesta de valor



Fuente: Realizado por el autor.

4.7. Temas Estratégicos.

Los Temas Estratégicos son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial. Son componentes claves que formarán la estrategia de la empresa; líneas básicas de desarrollo de la organización. Es una compilación del análisis FODA, las necesidades de los stakeholders, de las cinco fuerzas de Porter, la propuesta de valor y la declaración de la Misión, Visión y Principios.

Para identificar los temas estratégicos se ha realizado una lluvia de ideas sobre componentes que integrarán la estrategia de la empresa.

A continuación se presentan los temas estratégicos planteados:

Tabla IV. Determinación de Temas Estratégicos.

DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATEGICOS	
TEMA ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES
Incrementar rentabilidad	Reducir costos innecesarios. Implementar un adecuado control de inventario.
Incrementar la Productividad de los empleados	Capacitar al personal como en liderazgo, trabajo en equipo, etc. Incentivar al personal. Evaluar las necesidades de los empleados. Cumplir con los derechos de los empleados.
Incentivar el buen funcionamiento de la empresa	Establecer manuales de procedimiento, funciones y políticas, de manera formal. Implementar y supervisar los controles pertinentes.
Crear un buen ambiente de trabajo	Mejorar el ambiente físico de la empresa. Investigar el grado de stress de los empleados periódicamente. Realizar reuniones donde los empleados puedan compartir momentos agradables.
Satisfacción del cliente	Evaluar quejas recibidas y presentar soluciones inmediatas. Mejorar de manera continua la atención al cliente.
Ampliar el segmento de clientes	Realizar promociones y descuentos. Ampliar variedad de productos. Realizar convenios con industrias. Realizar mejoras en políticas de crédito.
Expansión en el mercado	Evaluar periódicamente cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

Fuente: Realizado por el autor.

4.6.1 Matriz de cobertura de los temas estratégicos

Para determinar los temas estratégicos se procede a establecer la relación con los objetivos empresariales.

Principales Objetivos Empresariales

- a. Lograr una mayor participación en el mercado.
- b. Ser reconocidos a nivel nacional.
- c. Mantener un crecimiento empresarial y buen funcionamiento.
- d. Brindar una excelente atención a clientes y proveedores.
- e. Incrementar las ventas.
- f. Aumentar la rentabilidad.

Temas Estratégicos

- 1. Incrementar rentabilidad.
- 2. Incrementar la Productividad de los empleados.
- 3. Incentivar el buen funcionamiento de la empresa.
- 4. Crear un buen ambiente de trabajo.
- 5. Satisfacción del cliente.
- 6. Ampliar el segmento de clientes.
- 7. Expansión en el mercado.

Tabla V. Matriz de determinación de Temas Estratégicos.

POE \ TE	a.	b.	c.	d.	e.	f.	Suma
1.	2	2	4	1	1	5	15
2.	3	3	3	5	4	4	22
3.	3	3	5	4	2	3	20
4.	2	3	3	5	3	4	20
5.	4	4	3	5	4	4	24
6.	4	4	2	1	5	4	20
7.	5	4	3	2	1	1	16

Fuente: Realizado por el autor.

Los valores asignados en la matriz se detallan a continuación:

Tabla VI. Escala de relación.

Escala	Relación
1	Baja
2	Media baja
3	Media
4	Media alta
5	Alta

Fuente: Realizado por el autor.

Luego del análisis de temas estratégicos se procedió a seleccionar los temas que influyen para el logro de los objetivos empresariales. Los temas con mayor puntuación se detallan a continuación:

- Incrementar la Productividad de los empleados.
- Incentivar el buen funcionamiento de la empresa.
- Crear un buen ambiente de trabajo.
- Satisfacción del cliente.
- Ampliar el segmento de clientes.

4.8. Valores Organizacionales

Los valores organizaciones son los principios por los cuales rige una organización sus operaciones.

Se procede relacionar los valores con los temas estratégicos definidos anteriormente.

Tabla VII. Matriz de determinación de Valores Organizacionales.

Temas Estratégicos / Valores	a. Incrementar la Productividad de los empleados.	b. Incentivar el buen funcionamiento de la empresa.	c. Crear un buen ambiente de trabajo.	d. Satisfacción del cliente.	e. Ampliar el segmento de clientes.	Suma
1. Respeto	4	5	5	5	5	24
2. Honestidad	4	5	4	5	5	23
3. Lealtad	4	3	4	5	5	21
4. Puntualidad	5	5	5	5	5	25
5. Responsabilidad	5	5	4	5	5	24
6. Trabajo en equipo	5	5	5	5	5	25
7. Compromiso	5	5	4	5	5	24

Fuente: Realizado por el autor.

Los valores asignados en la matriz se detallan a continuación:

Tabla VIII. Escala de relación.

Escala	Relación
1	Baja
2	Media baja
3	Media
4	Media alta
5	Alta

Fuente: Realizado por el autor.

Una vez realizada la “Matriz de Determinación de Valores Organizacionales”, en su análisis se consideraron los de mayor puntaje, los valores organizacionales que tienen alta relación con los temas estratégicos se detallan a continuación:

- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso

5. CAPÍTULO V: TRASLADO AL BALANCE SCORECARD

Introducción

Para la elaboración del cuadro de mando integral, se utilizará la información del enfoque estratégico, adaptando a cada una de las perspectivas, estableciendo objetivos estratégico, e indicadores de medición.

5.1. Perspectivas Estratégicas

Las perspectivas estratégicas son las que facilitarán a la empresa a agregar valor para satisfacer las necesidades de los integrantes de la

misma, clientes, proveedores y cumpliendo con los reglamentos gubernamentales, las perspectivas a definir son: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

5.1.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se enfoca en la forma de medir la liquidez o rentabilidad de la empresa. Las propuestas de valor para esta perspectiva son:

- Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 3 meses.
- Incrementar el mercado estrato socioeconómico alto por lo menos en un 7% en 2 meses.
- Aumentar en un 7% cartera de clientes en 2 meses.
- Disminuir la cartera de crédito incobrable en un 20%

5.1.2. Perspectiva de Clientes

Para determinar los objetivos estratégicos de los clientes, concerniente a propuestas de valor, las estrategias están basadas en los atributos que posee la empresa como son calidad, variedad y facilidades de pago, los mismos atributos

la diferencian. A continuación se detallan las propuestas de valor para esta perspectiva:

- Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 2 meses.
- Ofrecer el 10% de los productos en promociones en 2 meses.
- Mejorar el ambiente e imagen del almacén en cuanto a apariencia, ubicación y orden de productos en exhibición.

5.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Para determinar la propuesta de valor de esta perspectiva concerniente a los procesos internos de la empresa, se toma en consideración los procesos más importantes, los cuales son: Compras, ventas, y entrega. Las propuestas de valor para esta perspectiva incluyen:

- Elaborar manual de procedimientos en 2 meses.
- Elaborar un manual de políticas en 2 meses.
- Elaborar un manual de funciones en 2 meses.
- Incrementar a 5 convenios con grandes industrias y compañías de la ciudad en 6 meses.

5.1.4. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva se enfoca en efectuar cambios en la organización, puesto que está basada en lo intangible de la empresa, tales como conocimientos, habilidades del personal, cultura, valores y trabajo en equipo. Las propuestas de valor para esta perspectiva son:

- Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 2 meses.
- Elaborar un plan de capacitación en tiempo de 2 meses.
- Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 3 meses.
- Realizar cada mes evaluaciones de desempeño al personal.

5.2. Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.

Después de haber definido los objetivos estratégicos de cada perspectiva, se procede a evaluar cada objetivo estratégico de

acuerdo a los temas estratégicos, misión, visión y propuesta de valor de la empresa; mediante la matriz de cobertura de objetivos estratégicos.

Se seleccionará los objetivos estratégicos que estén relacionados en gran medida con los aspectos mencionados anteriormente.

El análisis se realizó junto con el administrador, donde se procedió a calificar cada objetivo estratégico con relación a la misión, visión, propuesta de valor y temas estratégicos, tomando en consideración la siguiente escala:

Tabla IX. Escala de relación.

Escala	Relación
1	Baja
2	Media
3	Alta

Fuente: Realizado por el autor.

El análisis de la “Matriz de cobertura de objetivos estratégicos” Anexo N. 6; nos da como resultado la suma de cada objetivo. Dentro de la perspectiva financiera existió un objetivo que obtuvo un valor neto relativamente bajo: “Disminuir la cartera de crédito incobrable en un 20%” al que corresponden 10 puntos de valor total; por lo cual procedemos a eliminarlo de la estrategia; puesto que los demás objetivos son primordiales y de mayor peso dentro del análisis.

La cartera de crédito incobrable surge por no validar y analizar la información crediticia del cliente, puesto que si se realizaran estas acciones tendrán como resultado la disminución de la cartera de crédito incobrable, mismo aspecto no ha sido un problema para la empresa.

Después de haber realizado el análisis y las observaciones correspondientes, se procede a detallar los objetivos estratégicos que tienen una alta relación con la estrategia de la empresa:

Tabla X. Perspectivas Estratégicas.

Objetivos de perspectivas	Financiera	Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 3 meses. Incrementar el mercado estrato socioeconómico alto por lo menos a un 7% en 2 meses. Aumentar en un 7% cartera de clientes en 2 meses.
	Clientes	Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 2 meses. Ofrecer el 10% de los productos en promociones en 2 meses. Mejorar el ambiente e imagen del almacén en cuanto a apariencia, ubicación y orden de productos en exhibición, en un plazo de 6 meses.
	Procesos Internos	Elaborar manual de procedimientos en 2 meses. Elaborar un manual de políticas en 2 meses. Elaborar un manual de funciones en 2 meses. Incrementar a 5 convenios con grandes industrias y compañías de la ciudad en 6 meses.
	Aprendizaje y crecimiento.	Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 2 meses. Elaborar un plan de capacitación en tiempo de 2 meses. Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 3 meses. Realizar cada mes evaluaciones de desempeño a todo el personal.

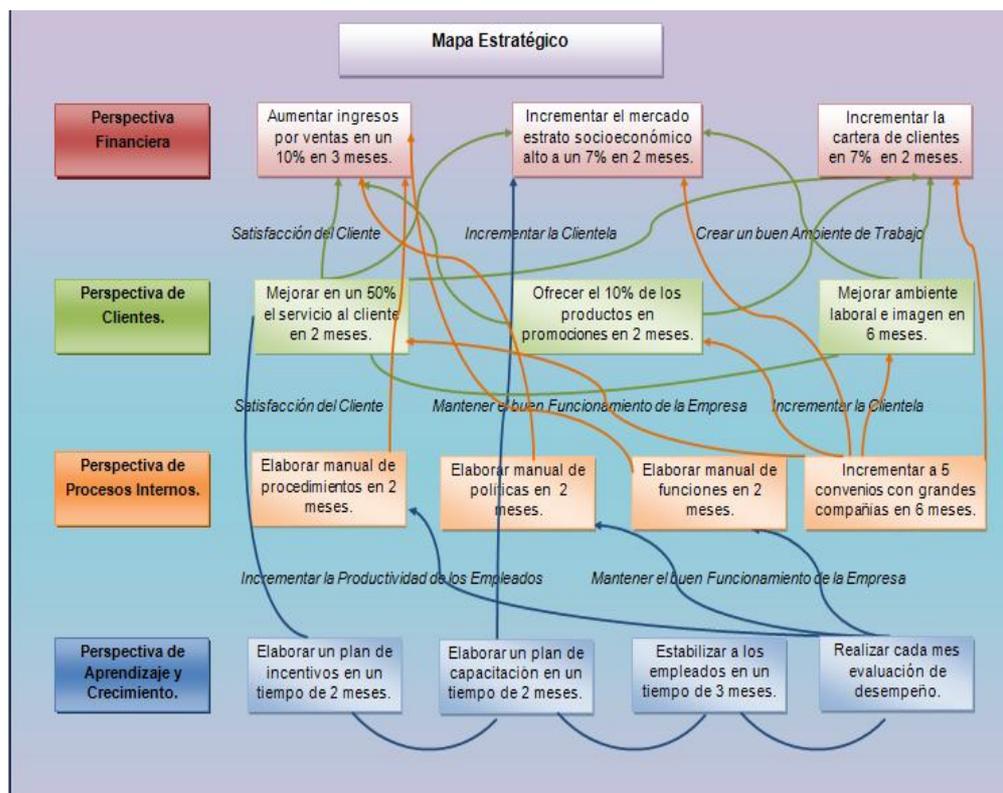
Fuente: Realizado por el autor.

5.3. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación visual de los objetivos de organización y utiliza las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas

agrupan los objetivos causa – efecto que permiten materializar las estrategias a corto, mediano y largo plazo. Estos mapas muestran las hipótesis, representando los objetivos planteados y acciones que la empresa iniciará para crear valor. El mapa consiste en enlazar cada uno de los objetivos resultados de las perspectivas estratégicas. A continuación, se mostrará el mapa estratégico donde se encuentran las rutas estratégicas para los objetivos de esta empresa:

Figura 18. Mapa Estratégico



Fuente: Realizado por el autor.

5.4. Indicadores Estratégicos

Para la elaboración de la Matriz del Balanced Business Scorecard es indispensable poder medir los objetivos estratégicos con indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos. Para el este desarrollado se ha realizado fichas en las cuales se detallan las principales características de cada indicador.

Para cada objetivo seleccionado de la Matriz de Cobertura de Objetivos Estratégicos, se ha desarrollado uno o varios indicadores estratégicos.

A continuación se presenta los pasos para realizar la matriz de indicadores estratégicos definidos:

- Definir: Objetivo a medir.
- Aclarar: Lo que se desea conseguir.
- Conceptualizar: Qué necesito asegurar.
- Formular: Aplicar el KPI.

Perspectiva Financiera

- Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 3 meses.

Tabla XI. Ficha de Indicador incremento de ingresos.

FICHA DE INDICADOR N. 1					
Nombre del Indicador	Incremento de ingresos.				
Objetivo	Aumentar ingresos por ventas en un 10% en 3 meses.				
Formula del Cálculo	$(\text{Ingreso mes actual} / \text{Ingreso mes anterior}) * 100$.				
Plazo	3 meses.				
Responsables	Gerente, Jefe de ventas.				
Fuente de Captura	Base de datos - Información financiera.				
Frecuencia de Medición	Mensual.				
Nivel Base	5%	Unidad	%	Meta	>10%
				Tendencia	↑
Semáforo					
Rojo 🚫	Amarillo ⚠️		Verde 🟢		
<5%	5% - 7%		>7%		

Fuente: Realizado por el autor.

Este indicador mide de manera indirecta el incremento mensual de las ventas a través del incremento del ingreso, tomando en cuenta el ingreso que se obtiene debido a las ventas realizadas por la empresa, la evaluación se la realiza mensualmente.

- Incrementar el mercado de estrato socioeconómico alto por lo menos en un 7% en 2 meses.

Tabla XII. Ficha de indicador mercado estrato socioeconómico alto.

FICHA DE INDICADOR N. 2							
Nombre del Indicador	Mercado estrato socioeconómico alto.						
Objetivo	Incrementar el mercado de estrato socioeconómico alto por lo menos en un 7% en 2 meses.						
Formula del Cálculo	$(\text{Clientes de estrato socioeconómico alto} / \text{Total de clientes}) * 100.$						
Plazo	2 meses.						
Responsable	Gerente, Jefe de ventas.						
Fuente de Captura	Base de datos - Información clientes.						
Frecuencia de Medición	Bimestral.						
Nivel Base	1%	Unidad	%	Meta	7%	Tendencia	
Semáforo							
Rojo 	Amarillo 		Verde 				
<1%	1% - 4%		>4%				

Fuente: Realizado por el autor.

Para este indicador se tomará en cuenta el segmento de los clientes que se encuentran en estrato socioeconómico alto, puesto que para la empresa es importante incrementar este segmento y, para esto, va a realizar publicidades, promociones; y mejorar a imagen en cuanto a la

aparición y organización del almacén, la evaluación se realiza bimensualmente.

- Aumentar en un 7% cartera de clientes en 2 meses.

Tabla XIII. Ficha de indicador cartera de clientes.

FICHA DE INDICADOR N. 3					
Nombre del Indicador		Cartera de clientes.			
Objetivo		Aumentar en un 7% cartera de clientes en 2 meses.			
Formula del Cálculo		[(Total cliente mes actual - Total clientes mes anterior)/Total de clientes]*100.			
Plazo		2 meses.			
Responsable		Gerente, jefe de ventas.			
Fuente de Captura		Base de datos - Información clientes.			
Frecuencia de Medición		Mensual.			
Nivel Base	1%	Unidad	%	Meta	7%
		Tendencia			
Semáforo					
Rojo 	Amarillo 	Verde 			
<1%	1% - 4%	>4%			

Fuente: Realizado por el autor.

Para medir este indicador se tomará en cuenta incremento mensual de los clientes, obtenido de la diferencia del mes actual y del mes

anterior, y este resultado dividido para el total de clientes, es así que se obtiene el porcentaje de incremento en cartera de clientes, cabe recalcar que el ingreso de los clientes se realiza una sola vez.

Perspectivas de Clientes

- Mejorar en un 50 % el servicio al cliente en 2 meses.

Tabla XIV. Ficha de indicador servicio al cliente.

FICHA DE INDICADOR N. 4						
Nombre del Indicador		Servicio al cliente.				
Objetivo		Mejorar en un 50 % el servicio al cliente en 2 meses.				
Formula del Cálculo		$(\text{Quejas recibidas en el mes} - \text{quejas solucionadas en el mes}) * 100$.				
Plazo		2 meses.				
Responsable		Gerente.				
Fuente de Captura		Base de datos - Información Quejas recibidas.				
Frecuencia de Medición		Mensual.				
Nivel Base	20%	Unidad	%	Meta	50%	Tendencia 
Semáforo						
Rojo 	Amarillo 	Verde 				
>40%	40% - 20%	<40%				

Fuente: Realizado por el autor.

Este indicador evalúa la satisfacción del cliente cuando se resuelve las quejas que se reciben de cada uno de los clientes. Para esto se tomará información de la base de datos en la cual se registrarán las quejas recibidas de clientes y la solución que se dio a cada una de ellas; esto se lo efectuará mensualmente.

- Ofrecer el 10% de los productos en promociones en 2 meses.

Tabla XV. Ficha de indicador Promociones.

FICHA DE INDICADOR N. 5							
Nombre del Indicador		Promociones.					
Objetivo		Ofrecer el 10% de los productos en promociones en 2 meses.					
Formula del Cálculo		$(\text{Productos en promoción} / \text{Total de productos}) * 100.$					
Plazo		2 meses.					
Responsable		Jefe de ventas.					
Fuente de Captura		Base de datos - Productos en promoción.					
Frecuencia de Medición		Mensual.					
Nivel Base	4%	Unidad	%	Meta	10%	Tendencia	
Semáforo							
Rojo 	Amarillo 	Verde 					
<4%	4% - 7%	>7%					

Fuente: Realizado por el autor.

Para este indicador se tomará en consideración los productos que se encuentran en promoción; esto se lo evaluará bimestralmente; además se analizará la aceptación de los clientes acerca de estos productos en promociones.

- Mejorar el ambiente e imagen del almacén en cuanto a apariencia, ubicación y orden de productos en exhibición.

Tabla XVI. Ficha de indicador imagen de almacén.

FICHA DE INDICADOR N. 6					
Nombre del Indicador	Imagen de almacén.				
Objetivo	Mejorar el ambiente e imagen del almacén en cuanto a apariencia, ubicación y orden de productos en exhibición.				
Formula del Cálculo	$(\text{Metros cuadrados remodelados} / \text{Total de metros cuadrados}) * 100$.				
Plazo	6 meses.				
Responsable	Gerente.				
Fuente de Captura	Base de datos - Empleados.				
Frecuencia de Medición	Mensual.				
Nivel Base	10%	Unidad	%	Meta	100%
				Tendencia	
Semáforo					
Rojo 	Amarillo 		Verde 		
<10%	10% - 60%		>60%		

Fuente: Realizado por el autor.

Para evaluar este indicador se tomará en cuenta los metros cuadrados remodelados en relación a los metros cuadrados de todo el almacén, este indicador se revisara mensualmente.

Tabla XVII. Ficha de indicador productos en exhibición.

FICHA DE INDICADOR N. 7					
Nombre del Indicador	Productos en exhibición.				
Objetivo	Mejorar el ambiente e imagen del almacén en cuanto a apariencia, ubicación y orden de productos en exhibición.				
Formula del Cálculo	$(\text{Productos reubicados} / \text{Total de productos}) * 100.$				
Plazo	1 meses.				
Responsable	Gerente.				
Fuente de Captura	Base de datos - Empleados.				
Frecuencia de Medición	Mensual.				
Nivel Base	10%	Unidad	%	Meta	100%
				Tendencia	
Semáforo					
Rojo 	Amarillo 	Verde 			
<10%	10% - 60%	>60%			

Fuente: Realizado por el autor.

Para este indicador se tomará en consideración los productos reubicados que se encuentran en exhibición; esto se lo evaluará mensualmente.

Perspectiva de Procesos Internos

- Elaborar manual de procedimientos en 2 meses.

Tabla XVIII. Ficha de indicador formalización de procedimientos.

FICHA DE INDICADOR N. 8					
Nombre del Indicador	Formalización de procedimientos.				
Objetivo	Elaborar manual de procedimientos en 2 mes.				
Formula del Cálculo	$(\text{Procedimientos formalizados} / \text{Total de procedimientos}) * 100.$				
Plazo	2 meses.				
Responsable	Gerente.				
Fuente de Captura	Base de datos.				
Frecuencia de Medición	Mensual.				
Nivel Base	20%	Unidad	%	Meta	100%
				Tendencia	
Semáforo					
Rojo 	Amarillo 	Verde 			
<20%	20% - 60%	>60%			

Fuente: Realizado por el autor.

Este indicador evalúa el porcentaje de procedimientos formalizados que tiene la organización. Para realizar la medición se tomará en consideración el número de procedimientos identificados en la misma además de los procedimientos que se van formalizando; esta medición será realizada mensualmente.

- Elaborar manual de funciones en 2 meses.

Tabla XIX. Ficha de indicador formalización de funciones.

FICHA DE INDICADOR N. 9							
Nombre del Indicador		Formalización de funciones.					
Objetivo		Elaborar manual de funciones en 2 meses.					
Formula del Cálculo		$(\text{Funciones formalizadas} / \text{Total de funciones}) * 100.$					
Plazo		2 meses.					
Responsable		Gerente.					
Fuente de Captura		Base de datos.					
Frecuencia de Medición		Mensual.					
Nivel Base	20%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
Semáforo							
Rojo 	Amarillo 	Verde 					
<20%	20% - 60%	>60%					

Fuente: Realizado por el autor.

Este indicador evalúa el porcentaje de funciones formalizadas que tiene la organización. Para realizar la medición se tomará en consideración el número de funciones identificados en la misma además de las funciones que se van formalizando; esta medición será realizada mensualmente.

- Elaborar manual de políticas en 2 meses.

Tabla XX. Ficha de indicador formalización de políticas.

FICHA DE INDICADOR N. 10					
Nombre del Indicador		Formalización de políticas.			
Objetivo		Elaborar manual de políticas en 2 meses.			
Formula del Cálculo		$(\text{Políticas formalizadas} / \text{Total de políticas}) * 100.$			
Plazo		2 meses.			
Responsable		Gerente.			
Fuente de Captura		Base de datos.			
Frecuencia de Medición		Mensual.			
Nivel Base	20%	Unidad	%	Meta	100%
		Tendencia			
Semáforo					
Rojo 		Amarillo 		Verde 	
<20%		20% - 60%		>60%	

Fuente: Realizado por el autor.

Este indicador evalúa el porcentaje de políticas formalizadas que tiene la organización. Para realizar la medición se tomará en consideración el número de políticas identificadas en la misma además de las funciones que se van formalizando; esta medición será realizada mensualmente.

- Incrementar a 5 convenios con grandes industrias y compañías de la ciudad en 6 meses.

Tabla XXI. Ficha de indicador convenios.

FICHA DE INDICADOR N. 11							
Nombre del Indicador	Convenios.						
Objetivo	Incrementar a 5 convenios con compañías de la ciudad en 6 meses.						
Formula del Cálculo	Numero de convenios firmados.						
Plazo	6 meses.						
Responsable	Gerente.						
Fuente de Captura	Base de datos - Convenios.						
Frecuencia de Medición	Trimestral.						
Nivel Base	100%	Unidad	Unidad	Meta	500%	Tendencia	
Semáforo							
Rojo 	Amarillo 		Verde 				
<1	1 - 3		>3				

Fuente: Realizado por el autor.

Para este indicador se tomará en cuenta el número de convenios que ha firmado la organización; esto será evaluado en intervalos de tres meses.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 2 meses.

Tabla XXII. Ficha de indicador motivar al personal.

FICHA DE INDICADOR N. 12							
Nombre del Indicador		Motivar el personal.					
Objetivo		Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 2 meses.					
Formula del Cálculo		$(\text{Empleados motivados} / \text{Total de empleados}) * 100.$					
Plazo		2 meses.					
Responsable		Gerente.					
Fuente de Captura		Base de datos.					
Frecuencia de Medición		Mensual.					
Nivel Base	20%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
Semáforo							
Rojo 		Amarillo 		Verde 			
<20%		20% - 60%		>60%			

Fuente: Realizado por el autor.

Para este indicador se tomarán como variables el número de empleados que ha sido motivado, lo cual será tomado de la base de datos – sueldo de empleados y el número de empleados en un término mensual.

- Elaborar un plan de capacitación para el personal en un tiempo de 2 meses.

Tabla XXIII. Ficha de indicador capacitación del personal.

FICHA DE INDICADOR N. 13						
Nombre del Indicador		Capacitación del personal.				
Objetivo		Elaborar un plan de capacitación para el personal en un tiempo de 2 meses.				
Formula del Cálculo		$(\text{Empleados capacitados} / \text{Total de empleados}) * 100.$				
Plazo		2 meses.				
Responsable		Gerente.				
Fuente de Captura		Base de datos - Capacitaciones.				
Frecuencia de Medición		Mensual.				
Nivel Base	20%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia 
Semáforo						
Rojo 	Amarillo 	Verde 				
<20%	20% - 60%	>60%				

Fuente: Realizado por el autor.

Para la evaluación de este indicador se tomará en cuenta el número de empleados capacitados, el cual será tomado de la base de datos – capacitaciones, se realizará la evaluación mensualmente.

- Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal.

Tabla XXIV. Ficha de indicador contratación del personal.

FICHA DE INDICADOR N. 14							
Nombre del Indicador		Contratación del personal.					
Objetivo		Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 3 meses.					
Formula del Cálculo		$(\text{Numero de contratos de empleados} / \text{Total de empleados}) * 100.$					
Plazo		3 meses.					
Responsable		Gerente.					
Fuente de Captura		Base de datos - Empleados.					
Frecuencia de Medición		Mensual.					
Nivel Base	20%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
Semáforo							
Rojo 	Amarillo 	Verde 					
<20%	20% - 60%	>60%					

Fuente: Realizado por el autor.

Este indicador medirá el porcentaje de empleados que tienen contrato formal y gozan de todos los beneficios sociales, para esto se tomará en cuenta los contratos que han firmado los empleados y el número de empleados que tiene la organización.

- Realizar evaluaciones del personal cada mes.

Tabla XXV. Ficha de indicador evaluación del personal.

FICHA DE INDICADOR N. 15							
Nombre del Indicador		Evaluación del personal.					
Objetivo		Realizar evaluaciones del personal cada mes.					
Formula del Cálculo		$(\text{Numero de empleados evaluados} / \text{Total de empleados}) * 100.$					
Plazo		2 meses.					
Responsable		Gerente.					
Fuente de Captura		Base de datos - Evaluaciones.					
Frecuencia de Medición		Mensual.					
Nivel Base	20%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
Semáforo							
Rojo 	Amarillo 	Verde 					
<20%	20% - 60%	>60%					

Fuente: Realizado por el autor.

Este indicador medirá el porcentaje de empleados evaluados, para esto se tomará la información de la base de datos – Evaluaciones, este control se realizará mensualmente.

Tabla XXVI. Indicadores Estratégicos.

Perspectiva	Objetivo	KPI		
Financiera	Aumentar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 3 meses.	Incremento de ingresos	Incrementar ingresos por ventas en un 10% en 3 meses	Ingreso mes actual/Ingreso mes anterior
	Incrementar el mercado estrato socioeconómico alto por lo menos a un 7% en 2 meses.	Mercado estrato socioeconómico alto	Incrementar mercado estrato socioeconómico alto en un 7% en 2 meses	Cientes de estrato socioeconómico alto/Total de clientes
	Aumentar en un 7% cartera de clientes en 2 meses.	Cartera de clientes	Aumentar un 7% cartera de clientes en 2 meses	(Total cliente mes actual - Total clientes mes anterior)/Total de clientes
Clientes	Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 2 meses.	Servicio al cliente	Mejorar en un 50% el servicio al cliente en 2 meses	Quejas recibidas en el mes - quejas solucionadas en el mes
	Ofrecer el 10% de los productos en promociones en 2 meses.	Promociones	Ofrecer 10% de los productos en promociones en 2 meses	Productos en promoción/Total de productos
	Mejorar el ambiente e imagen del almacén en cuanto a apariencia, ubicación y orden de productos en exhibición, en un plazo de 6 meses.	Imagen de almacén	Mejorar la imagen del almacén en cuanto a apariencia en 6 meses	Metros cuadrados remodelados/Total de metros cuadrados
		Productos en exhibición	Mejorar la ubicación y orden de productos en exhibición	Productos reubicados/Total de productos
Procesos Internos	Elaborar manual de procedimientos en 2 meses.	Formalización de procedimientos	Elaborar manual de procedimientos en 2 mes	Procedimientos formalizados/Total de procedimientos
	Incrementar a 5 convenios con compañías de la ciudad en 6	Convenios	Incrementar a 5 los convenios con empresas de la ciudad.	Numero de convenios firmados.
	Elaborar un manual de políticas en 2 meses.	Formalización de políticas	Elaborar un manual de políticas en 2 meses	Políticas formalizadas/Total de políticas
	Elaborar un manual de funciones en 2 meses.	Formalización de funciones	Elaborar manual de funciones en 2 mes	Funciones formalizadas/Total de funciones
Aprendizaje y crecimiento.	Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 2 meses.	Motivar el personal	Elaborar un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 2 meses	Empleados motivados/Total de empleados
	Elaborar un plan de capacitación en tiempo de 2 meses.	Capacitación del personal	Elaborar un plan de capacitación en tiempo de 2 meses	Empleados capacitados/Total de empleados
	Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 3 meses.	Contratación del personal	Estabilizar a los empleados mediante la contratación formal en 3 meses	Numero de contratos de empleados/Total de empleados
	Realizar cada mes evaluaciones de desempeño a todo el personal.	Evaluación del personal	Realizar cada mes evaluaciones de desempeño a todo el personal	Numero de empleados evaluados/Total de empleados

Fuente: Realizado por el autor.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La estrategia está enfocada en ofrecer una variedad de productos de calidad a elección del cliente, además de satisfacer las necesidades del cliente, y así incrementar las ventas y la cartera de clientes.
- Uno de los aspectos más importantes es la satisfacción al cliente lo cual implica también incentivar el buen funcionamiento de la empresa, crear un buen ambiente de trabajo e incrementando la productividad de los empleados, y así ampliar el mercado.

- Los objetivos estratégicos definidos se han realizado considerando todos los puntos de estudio necesarios para lograr el crecimiento continuo que la empresa anhela, el cual se lo va a medir mediante indicadores.
- Para un eficiente control se debe evaluar los kpi de cada uno de sus respectivos objetivos estratégicos, los recursos y costos que requieren cada uno.
- Para cada uno de los indicadores estratégicos se desarrolló una ficha en la cual se detalla información como medida base, unidad, fuente de captura de datos, responsable así como la frecuencia de medición, mediante los cuales se va a establecer el grado de mejora en la implementación del cuadro de mando integral.
- Una vez implementado del cuadro de mando integral, con el mapa estratégico diseñado, se espera obtener los resultados deseados en relación a los objetivos detallados.
- Para lograr el buen funcionamiento de la organización la administración formalizará procedimientos, funciones, políticas, misión, visión, valores corporativos, objetivos empresariales.

6.2. Recomendaciones

- Los indicadores deben ser evaluados en el tiempo estipulado con el objetivo de obtener información real, que se sean comparables y así dicha información sea de gran apoyo al momento de tomar decisiones.
- Los indicadores además deben de ser diseñados de manera que sean de fácil comprensión y que se preste a interpretaciones equívocas.
- Realizar un control adecuado de los objetivos definidos, e identificar los objetivos que se van cumpliendo y qué resultados reflejan dentro de la organización.
- Revisar periódicamente los objetivos estratégicos sujetos a medición mediante los indicadores, puesto que debido al crecimiento del negocio, si es necesario, se replantearán los indicadores.
- Mejorar la apariencia del almacén para lograr mayor atención del mercado, para lo cual se recomienda reubicar y ordenar los productos en exhibición.

- Realizar un control de inventario para minimizar los riesgos de fuga de inventario, a demás de implementar cámaras de seguridad dentro del almacén y bodega.

Bibliografía

[1] Anthony Robert, Govindarajan Vijay (10ª edición), Sistemas de Control de Gestión, Mc Graw Hill, Madrid - España, 2003.

[2] Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010.

[3] Cuadro de mando integral. Diseño de Cuadro de Mando Integral, 2010.
[On line]. Disponible: <http://www.e-visualreport.com>

[4] Martínez Francisco. Cuadro de Mando Integra, 2010. [On line]. Disponible:
<http://www.monografias.com>

[5] Derkra Collage. Análisis Pest y Matriz DAFO, 2010. [On line]. Disponible:
<http://www.derkra.com>

[6] Glagovsky Hugo Esteban. Matriz DAFO, 2010. [On line]. Disponible:
<http://www.monografias.com>

[7] Misión y Visión. Desarrollo de Misión y Visión, 2002. [On line]. Disponible:
<http://www.gestiopolis.com>

[8] Ing. Diana Montalvo, Material de Estrategia aplicada al control Administrativo y Financiero, Indicadores de Gestión, 2011.

A

N

E

X

O

S

Anexo N. 1 Matriz FODA

Análisis Externo		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de productos. • Facilidades de pago. • Calidad de productos Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • No tener misión y visión establecidas para sus empleados. • Manaja de procedimientos y funciones no elaborada. • No realizan buen trabajo en equipo. • Falta de control de control de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con sus obligaciones masivas. • Los precios de venta al contado y plazos en crédito accesibles. • Posibilidad de ampliarse en mercados. • Calidad de los productos que ofrece. • La empresa es conocida, debido a anuncios publicitarios. • La empresa cuenta con un sistema de capacitación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en incentivar a los empleados, asegurándolos. • Bajar tasas de interés. • Establecer políticas de pago. • Enfocarse en mejorar la imagen física del almacén para que pueda ser un excelente ambiente de trabajo y atractivo para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar que se es conocida y realizar promociones con facilidades de pago y aceptar las tasas de interés • Continuar providing una gran variedad de productos, con el fin de que los clientes puedan elegir • Firmar convenios con grandes compañías.
	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar la misión y visión de la empresa y hacerla conocer a los empleados para mantener e incrementar que puedan conocer a donde quieren llegar la empresa y así apoyar con sus conocimientos y habilidades • Realizar manuales de políticas, funciones, procedimientos. • Aprovechar el sistema de aplicación financiera y llevar un control del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en capacitar a personal en cuanto a liderazgo, trabajo en equipo y atención al cliente • Realizar incentivos para mejorar la productividad de los empleados y así satisfacer al cliente en servicio 	

Anexo N. 2 Cuestionario de empleados

CUESTIONARIO

Edad:

Genero:

Sección 1 General

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la empresa?

- Menos de un año
- 1-2 años
- 3-5 años
- 6-10 años
- Más de 10 años

2. ¿Cuántas horas labora diariamente?

3. ¿Cuanto es su sueldo mensual?

4. ¿Gana horas Extras?

- Sí No

5. ¿Recibe alguna bonificación?

- Sí No

Sección 2 Satisfacción

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

Sección 3 Información

7. Por favor marque en la casilla si tiene conocimiento de los siguientes puntos.

- Misión
- Visión
- Valores Empresariales
- Objetivos Empresariales

Sección 4 Superior Inmediato

8. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Se preocupa en escucharme					
Me exige de forma razonable					
Me evalúa de forma justa					

9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos					

Da buen ejemplo					
Comunica de forma clara y efectiva					
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos					
Demuestra dotes de liderazgo					
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos					

Sección 5 Recursos Humanos

10. Por favor, puntúe su grado de satisfacción con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Evaluaciones del desempeño					
Beneficios sociales					
Jubilaciones					
Información sobre promociones y vacantes					
Capacitaciones					

Anexo N.3 Distribución de frecuencia – fuga de inventario.

Fuga de Inventario - Causas				
Causas	Frecuencia	F.Acumulada	F. Relativa	R. Acumulada
No existe video cámara	5	5	0,14	0,14
Baja remuneración	5	10	0,14	0,29
Mal ambiente laboral	5	15	0,14	0,43
Empleados no asegurados	5	20	0,14	0,57
No existe registro codificado	5	25	0,14	0,71
Falte de capacitación	4	29	0,11	0,83
Falta de intensivos	2	31	0,06	0,89
Consume tiempo	2	33	0,06	0,94
No existe sistema biométrico	2	35	0,06	1,00
Suma	35		1,00	

Anexo N.4 Distribución de frecuencia – cumplimiento parcial de objetivos y metas.

Cumplimiento parcial de objetivos y metas				
Causas	Frecuencia	F.Acumulada	F. Relativa	R. Acumulada
Deficiente comunicación entre jefe y subordinado	7	7	0,15	0,15
Baja remuneración	5	12	0,10	0,25
Empleados no asegurados	5	17	0,10	0,35
Mal ambiente laboral	5	22	0,10	0,46
El resultado de las utilidades son primordiales	5	27	0,10	0,56
Procedimientos no Formales	5	32	0,10	0,67
Falte de capacitación	4	36	0,08	0,75
No existe manual de funciones	4	40	0,08	0,83
Políticas no definidas	4	44	0,08	0,92
Falta de intensivos	2	46	0,04	0,96
Misión y Visión no formalizadas	2	48	0,04	1,00
Suma	48		1,00	

Anexo N. 5 Matriz de selección de temas estratégicos.

Temas Estratégicos	Principales Objetivos Estratégicos	Lograr una mayor participación en el mercado	Ser reconocidos a nivel nacional	Mantener un crecimiento empresarial y buen funcionamiento	Brincar una excelente atención a clientes y proveedores	Incrementar las ventas	Aumentar la rentabilidad	Suma
Incrementar rentabilidad Reducir costos innecesarios Implementar un adecuado control de inventario.		2	2	4	1	1	5	15
Incrementar la Productividad de los empleados Capacitar al personal como en liderazgo, trabajo en equipo, etc. Incentivar al personal. Evaluar las necesidades de los empleados. Cumplir con los derechos de los empleados.		3	3	3	5	4	4	22
Incentivar el buen funcionamiento de la empresa Establecer manuales de procedimiento, funciones y políticas, de manera formal. Implementar y supervisar los controles pertinentes.		3	3	5	4	2	3	20
Crear un buen ambiente de trabajo Mejorar el ambiente físico de la empresa. Investigar el grado de stress de los empleados periódicamente Realizar reuniones donde los empleados puedan compartir momentos agradables		2	3	3	5	3	4	20
Satisfacción del cliente Evaluar quejas recibidas y presentar soluciones inmediatas. Mejorar de manera continua la atención al cliente.		4	4	3	5	4	4	24
Ampliar el segmento de clientes Realizar promociones y descuentos. Ampliar variedad de productos. Realizar mejoras en políticas de crédito. Realizar convenio con industrias.		4	4	2	1	5	4	20
Expansión en el mercado Evaluar periódicamente cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo		5	4	3	2	1	1	16

Anexo N. 6 Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.

	Misión	Visión	Propuesta de Valor	Temas Estratégicos				Puntaje de cumplimiento de objetivos	Suma
				Innovación	Productividad de los empleados	Crear un buen ambiente de trabajo	Satisfacción del cliente		
Perspectiva Financiera									
Incrementar ingresos por ventas en un 10% en un lapso de 6 meses.	3	3	3	2	2	1	3	20	
Incrementar el mercado objetivo socioeconómico alto y medio en un 7% en 2 meses.	2	3	2	2	2	1	2	17	
Incrementar en un 7% la lealtad de clientes en 2 meses.	2	2	2	2	2	1	2	16	
Disminuir la calificación de crédito por año en un 20%.	2	2	1	1	1	1	1	11	
Perspectiva de Clientes									
Lograr un 50% de satisfacción al cliente en 2 meses.	3	3	1	3	2	3	3	21	
Lograr el 10% de los productos promocionados en 2 meses.	2	3	3	1	1	1	3	17	
Lograr el aumento y la imagen de marca en cuanto a presencia, ubicación y oferta de productos en exhibición.	1	2	1	2	1	3	3	13	
Perspectiva de Procesos Internos									
Lograr un manual de procedimientos en 2 meses.	3	2	1	3	3	2	1	18	
Lograr un manual de políticas en 2 meses.	3	2	1	3	3	2	1	18	
Lograr un manual de funciones en 2 meses.	3	2	1	3	3	2	1	18	
Lograr un manual de funciones en 2 meses.	3	3	3	1	1	1	2	17	
Perspectivas de aprendizaje y crecimiento.									
Lograr un plan de incentivos para el personal en un tiempo de 2 mns.	3	2	1	3	1	2	2	16	
Lograr un plan de capacitación en un tiempo de 2 meses.	3	3	1	3	2	3	1	19	
Establecer a los empleados mediante la capacitación formal.	3	2	1	3	2	2	1	16	
Realizar las mismas evaluaciones de desempeño a personal.	3	3	1	3	1	1	2	16	

Anexo N. 7 Mapa Estratégico

