

“Diseño de un Sistema de Gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard en una Empresa Mobiliaria ubicada en la Ciudad de Guayaquil”

Danny Wladimir Villalta Yaguana ⁽¹⁾
MBA. Antonio Honorato Márquez Bermeo ⁽²⁾
Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas ⁽¹⁾⁽²⁾
Ingeniero en Auditoria y Contaduría Pública Autorizada ⁽¹⁾
Master of Business Administration ⁽³⁾
Escuela Superior Politécnica Del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
danwvill@espol.edu.ec ⁽¹⁾
amarquez@espol.edu.ec ⁽²⁾

Resumen

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

Este trabajo se ha dividido en 5 capítulos comprendidos de la siguiente manera:

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

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

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

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

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

Palabras Claves: *Balanced Scorecard, Plan estratégico, Indicador, Perspectiva, Objetivos Estratégicos.*

Abstract

The present job contains the “Design of management’s system, based in the methodology of the Balanced Scorecard in a chattel company located in the city of Guayaquil”, which will become of help to the management like a fundamental tool in decision making allowing developing a competitive advantage.

This job has split into 5 chapters understood of the following way:

In the first chapter the problem that will be object of study came into question, which contains the introduction, background, justification, reach, problem of study, objectives, hypothesis, variables and conceptual frame

.In the second chapter he contains the theoretic frame, in whose context monopolize concepts, referent to the Balanced Scorecard, Strategic Planning, as well as terms and definitions that are used for the study to realize.

In the third chapter he contains the Strategic Focus once the furniture store was accomplished, the same one that counts on an internal and external analysis of the company, allowing identifying their strengths, opportunities, threats, weaknesses, and that way to redesign the Strategic Plan.

In the fourth chapter the Transfer of the strategic objectives contains the Balanced Scorecard, in the one that one circumscribed indicators in for each one of them, a chip for each indicator was designed, and he tried on them on the basis of the historic data of the furniture store, at a later time strategic initiatives that help to keep objectives were designed..

Finally in the fifth chapter findings and recommendations that happened right after the realized study were determined.

Key Words: *Balanced Scorecard, Strategic Plan, Indicators, Perspective, Strategic objectives.*

1. Introducción

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

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

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

El BSC es un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

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

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

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

1.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar el conocimiento del negocio y levantar la información necesaria para elaborar el Plan Estratégico.

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

1.2. Hipótesis

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

2. Marco Teórico

2.1. Balanced Scorecard

2.1.1. Definición

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

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

2.1.2. Beneficios del BSC

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

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.

- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones

2.1.3. Construcción del Cuadro de Mando Integral

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

Esta etapa proveerá el marco para el posterior análisis estratégico. En el planteamiento estratégico existen una serie de matrices que analizan y diagnostican la situación actual de la unidad de información y la relación con su entorno externo.

Se explicarán los dos modelos más generalizados en las organizaciones:

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

Etapa 2: Planteamiento de la estrategia

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

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

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

Etapa 4: Definición de objetivos estratégicos para cada perspectiva

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

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

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

Etapa 6: Definición de los Indicadores Estratégicos

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

Etapa 7: Establecimiento de metas a corto y largo plazo

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

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

Etapa 8: Armado del Cuadro de Mando Integral

La etapa final del diseño es lo que más atrae a todos los interesados en desarrollar un BSC, pero es justamente el desarrollo de la estrategia el elemento más valioso para la organización.

Una vez que se hizo el diseño, es importante dar publicidad y transparencia al BSC tanto en el ámbito interno, comunicándolo al personal, como en el externo, debido a que constituye una forma de hacer visible la estrategia para quienes trabajan para llevarla a cabo y también para poder rendir cuentas a la comunidad de la gestión realizada.

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

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

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

La Dirección de la empresa o el responsable es el encargado de revisar el CMI para asegurarse de su adecuación y cumplimiento. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de introducir acciones correctivas, incluyendo la revisión de la misión y los objetivos.

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

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

2.2. Planeación Estratégica

2.2.1. Definición

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

2.2.2. Etapas de la Planeación Estratégica

Etapa 1: Análisis del ambiente

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Clasificaremos este pasó en 2 tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

Etapa 2: Toma de decisiones futuras

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

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una

compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades

Etapa 3: Direccionamiento Estratégico

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

La dirección estratégica comprende los siguientes elementos:

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos
- Principios

2.3. Traslado al BSC

Consiste en la clasificación de los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

2.3.1. Mapa Estratégico

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

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

2.4. Indicadores

Un indicador es una medida que sintetiza situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construye a partir de información disponible para responder a

preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Son el producto de una selección y elaboración dentro de las posibilidades de conjuntos de datos que ofrecen los sistemas públicos u otros.

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

3. Enfoque Estratégico

3.1. Estrategia Actual

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

3.2. Análisis Externo

3.2.1. Factores Políticos - Legales

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

3.2.2. Factores Económicos

- La inflación afecta el nivel de precios respecto a la oferta y demanda de los muebles, debido a la relación lógica de mayores precios menores son las ventas.

Tabla 1 Tasa de Inflación

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

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

3.2.3. Factores Sociales

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

Tabla 2 Tasa de Desempleo

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

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

3.2.4 Factores Tecnológicos

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

3.3. Análisis Interno

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

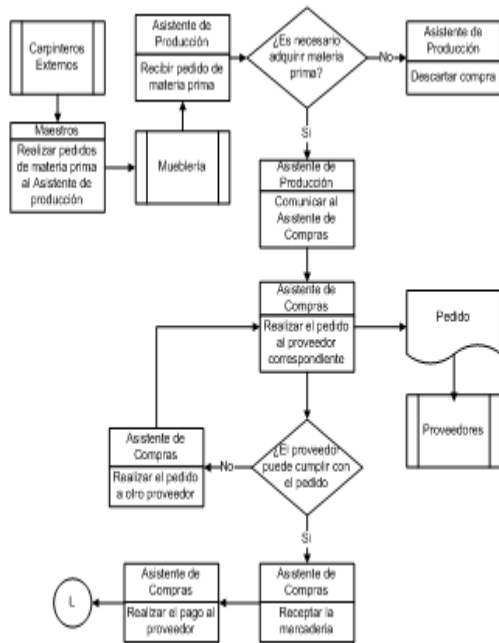
La empresa mobiliaria es propiedad privada, es un negocio familiar que tuvo acogida en el mercado.

3.3.1. Actividades y Operaciones de la Mueblería

3.3.1.1. Proceso de Compras

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

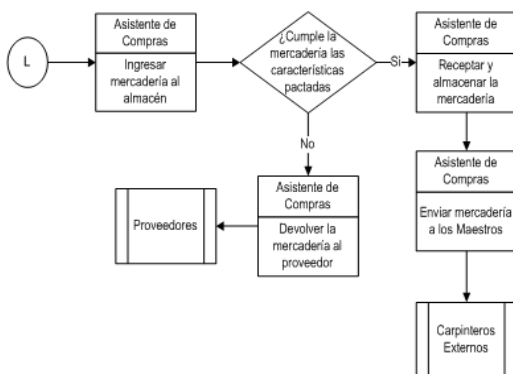
Ilustración 1 Proceso de Compras



3.3.1.2. Proceso de Logística de Entrada

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

Ilustración 2 Proceso de Logística de Entrada

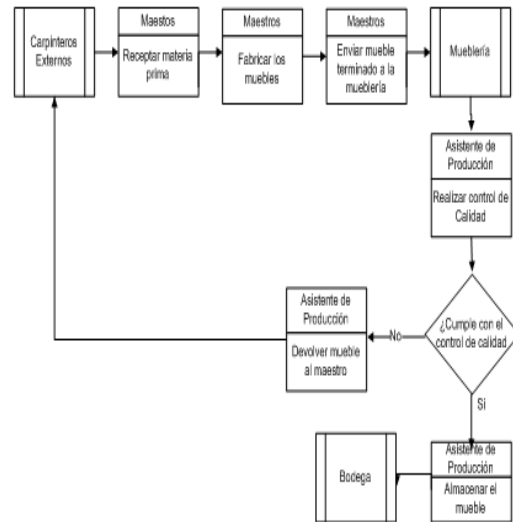


3.3.1.3. Proceso Productivo

En este proceso no interviene mucho la empresa debido a que la empresa por medio del asistente de compras entrega los materiales necesarios a los

maestros para que ellos produzcan los muebles, cuando está terminado lo traen a la empresa y el asistente de producción le hace un control de calidad, si pasa el control está listo para la venta, caso contrario se lo devuelve al maestro.

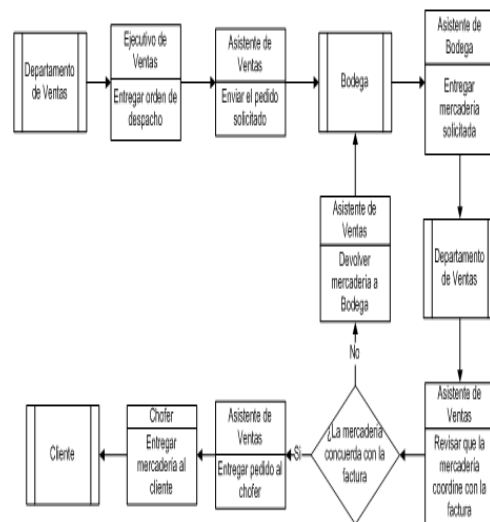
Ilustración 3 Proceso Productivo



3.3.1.4. Proceso de Logística de Despacho

Este proceso abarca actividades cuando el mueble ya está vendido.

Ilustración 4 Proceso de Logística de Despacho



3.4. Análisis Porter

3.4.1. Competencia Potencial

Las posibilidades de nuevos competidores son muy altas porque existen varias mueblerías en el mercado, debido a que no solo compite con las grandes marcas

como El Bosque, Villegas, Colineal, sino que también con ebanistas que tienen sus propios talleres realizando sus trabajos según las especificaciones del cliente.

3.4.2. Proveedores

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

3.4.3. Compradores

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

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

3.4.4. Productos Sustitutos

Existe variedad de productos sustitutos de muebles sea de plástico, metal u otros materiales. Se analizó los productos sustitutos de los muebles de madera, debido a que estos pueden ser sustituidos por muebles de metal, plástico, y viceversa.

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

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

3.4.5. Rivalidad entre Compradores

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

3.5. Análisis FODA

3.5.1. Fortalezas

Tabla 3 Fortalezas de la Mueblería

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

3.5.2. Debilidades

Tabla 4 Debilidades de la Mueblería

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

3.5.3. Oportunidades

Tabla 5 Oportunidades de la Mueblería

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

3.5.4. Amenazas

Tabla 6 Amenazas de la Mueblería

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

3.5.5. Matriz FODA-Estrategias

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

FO2: Con la solidez financiera podemos aprovechar el desarrollo tecnológico.

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

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

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

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

DA1: Reducir el impacto de los competidores ofreciendo mejores productos a menores precios, lo cual se logra con un personal permanente capacitado que realice su trabajo optimizando los recursos.

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

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

3.6.3. Políticas de Calidad de la Empresa

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

3.6.4. Principios

- Lealtad a la familia, a la compañía y al país
- El respeto mutuo
- Cuidado del medio ambiente
- Lealtad a los clientes
- Ética y moral

4. Traslado al Balanced Scorecard

4.1. Perspectivas Estratégicas

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

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

4.1.1. Perspectiva Financiera

Para esta perspectiva se dispone de los siguientes objetivos:

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

Tabla 7 Matriz FODA

| | | Oportunidades | Amenazas |
|---|--|---|--|
| Empresa Mueblería Comercializadora de Muebles | | O1. Incremento de ventas de muebles. O2. Utilización otras empresas. O3. Paises tecnológicos más baratos. O4. Paises europeos. O5. Excelente ubicación del negocio. | A1. Crisis económica de la compañía. A2. Incremento de los precios en la materia prima. A3. Lealtad de clientes del país. A4. Logos de Colombia. A5. Incremento de la competencia en el sector muebles. A6. La inflación. |
| Fortalezas | F1. Experiencia en la producción de muebles contemporáneos y clásicos. | FO1. Lograr el prestigio y experiencia de la mueblería por medio del crecimiento de la empresa. | FO1. Usar la calidad y diseño de los muebles para que los clientes sigan confiando y prefiriendo a la mueblería antes que a la competencia. |
| | F2. Usar de una sola materia prima. | FO2. Usar de una sola materia prima. | FO2. Usar de una sola materia prima. |
| Debilidades | D1. Falta de clientes. | DO1. Falta de clientes. | DO1. Falta de clientes. |
| | D2. Falta de innovación. | DO2. Falta de innovación. | DO2. Falta de innovación. |

3.6. Direccinamiento Estrategico

3.6.1. Misión

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

3.6.2. Visión

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

- Reducir los Gastos Operacionales.

4.1.2. Perspectiva del Cliente

Para esta perspectiva se dispone de los siguientes objetivos:

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

4.1.3. Perspectiva de los Procesos Internos

Para esta perspectiva se dispone de los siguientes objetivos:

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

4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para esta perspectiva se dispone de los siguientes objetivos:

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

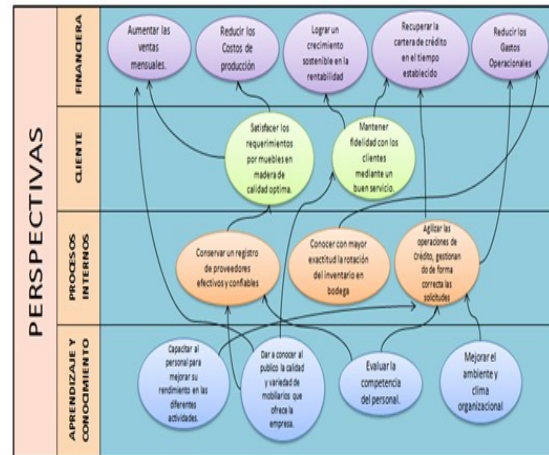
Tabla 8 Objetivos Estratégicos

| | PERSPECTIVA | OBJETIVOS |
|----|----------------------------|--|
| 1 | FINANCIERA | Aumentar las ventas mensuales. |
| 2 | | Reducir los Costos de producción |
| 3 | | Lograr un crecimiento sostenible en la rentabilidad |
| 4 | | Recuperar la cartera de crédito en el tiempo establecido |
| 5 | | Reducir los Gastos Operacionales |
| 6 | CLIENTES | Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de calidad optima. |
| 7 | | Mantener fidelidad con los clientes mediante facilidades de pago. |
| 8 | PROCESOS INTERNOS | Conservar un registro de proveedores efectivos y confiables |
| 10 | | Conocer con mayor exactitud la rotación del inventario en bodega |
| 11 | | Agilizar las operaciones de Crédito, gestionando de forma correcta las solicitudes |
| 12 | APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | Capacitar al personal para mejorar su rendimiento en las diferentes actividades |
| 13 | | Dar a conocer al público la calidad y variedad de mobiliarios que ofrece la empresa. |
| 14 | | Evaluar el desempeño del personal. |
| 15 | | Mejorar el ambiente y clima organizacional |

4.2. Mapa Estratégico

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

Grafico 1 Mapa Estratégico



4.3. Indicadores Estratégicos

Para diseñar el Sistema de Gestión basado en Balanced Scorecard es necesario medir los objetivos estratégicos mediante indicadores, los cuales fueron creados para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Para cada perspectiva con sus respectivos objetivos se creó indicadores con sus respectivas fichas, en la que se indicara el nombre, fórmula de cálculo, persona responsable, fuente de información, frecuencia de medición de cada indicador definido, además se observara un semáforo que tiene tres colores rojo, amarillo y verde, el color rojo indicara una se encuentra en una situación desfavorable; el amarillo que se encuentra en una situación indiferente o neutral; y el verde que se encuentra en una situación favorable.

Tabla 9 Modelo de Ficha del Indicador

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

4.5.1. Indicadores Financieros

Tabla 10 Indicadores Financieros

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

4.5.2. Indicadores del Cliente

Tabla 11 Indicadores del Cliente

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

4.5.3. Indicadores de Procesos Internos

Tabla 12 Indicadores de Procesos Internos

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

4.5.4. Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 13 Indicadores de Aprendizaje y Conocimiento

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

4.6. Iniciativas Estratégicas

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

Las iniciativas establecidas son:

- Enfocarse en un nicho de mercado específico
- Promocionar el producto, siempre y cuando se tenga una oferta
- Cotizar varios proveedores y conservar un historial de ellos.
- Fomentar el compromiso de los empleados y su espíritu de cooperativismo
- Proporcionar a clientes incentivos por el cumplimiento de pagos.
- Presupuestar los Gastos mes a mes y ajustarlos a las ventas presupuestadas
- Establecer buenas relaciones con los proveedores, calificar a los mismos, buscar nuevos proveedores, comparar precios, calidad y entrega a tiempo
- Evitar la confrontación con el cliente (debido a que no importa quién tiene razón), escucharlo y buscar una solución satisfactoria, tanto para él como para la empresa.
- Ofrecer productos con valor agregado, a buen precio y excelente calidad.
- Evaluar el desempeño de los proveedores.
- Establecer mecanismo de control de calidad adecuada, en la recepción del producto.
- Implementación de sistemas de evaluación de inventarios.
- Elaborar, definir y aplicar procedimientos internos en la gestión de crédito.
- Diseñar un programa de capacitaciones, con personal especializado y profesionales competentes, que ofrezcan capacitaciones adecuadas.
- Mantener actualizado la página web de la mueblería.
- Establecer medios estratégicos para que la publicidad sea direccionada al cliente óptimo.
- Medir los resultados de las evaluaciones y establecer consecuencias.
- Ligar las recompensas al desempeño y Asegurarse de que la recompensa sea la adecuada.
- Crear valor mediante buena comunicación, entre empleados y superiores.
- Cuando se implemente una de las sugerencias de los empleados, asegúrese de dar a conocer lo que está haciendo, porque cuando las personas se sienten incluidas, se comprometen más con el éxito de la compañía.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Del diagnóstico previo al estudio realizado a la mueblería, se encontraron las siguientes debilidades:
 - No tenían definidos objetivos estratégicos, sino más bien se guiaban por la experiencia de la gerencia, por lo que no existía un compromiso por parte de sus empleados para lograr efectos y resultados específicos.
 - No tienen mecanismos de comunicación de la visión hacia sus empleados, que permita dar a conocer cómo cree que deba ser el futuro para la empresa, por lo que gran parte de sus empleados desconocen la aspiración de la mueblería, que piensa concretar en un periodo determinado.
 - No tienen indicadores para medir el rendimiento de la empresa y el cumplimiento de las metas establecidas, como consecuencia no conocen el desempeño de las operaciones de la mobiliaria.
- Debido a que la mueblería carecía de un Plan Estratégico adecuado, en la etapa del Enfoque Estratégico, se procedió a rediseñarlo, definiendo Políticas de calidad, principios y objetivos estratégicos, los cuales ayudaran a desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos u objetivos.
- En la medición de los indicadores se tomó como referencia datos históricos que fueron proporcionados sin sigilo para analizar un patrón de comportamiento y del nivel en que se encuentra la entidad en las diferentes evaluaciones. Concluyendo en forma general, la entidad cuenta con fortalezas frente al servicio cliente sin embargo sus relaciones internas con los proveedores del producto final tiene ciertas falencias que ocasionan que los indicadores relacionados con ellos descendan.
- Debido a que la mueblería mantiene problemas con sus proveedores, por el retraso en la llegada de los pedidos realizados, se estableció el indicador Nivel de Cumplimiento de proveedores, que permitirá medir mensualmente tal cumplimiento, y así se

conservará un registro confiable de proveedores.

- Por varios meses la mobiliaria presentó un nivel alto de inventario en bodega, en su consecuencia, se definió el indicador Índice de rotación de productos, el mismo que ayudará a controlar la mercadería que se conserva en stock además evitará el sobre nivel y el subnivel de inventario.
- Se puede concluir que en relación a la hipótesis planteada en el primer capítulo, el diseño del sistema de Gestión basado en el modelo Balanced Scorecard (BSC) aplicado a la empresa mobiliaria mejora el control de los procesos empresariales y contribuye a que la gerencia tome mejores decisiones y se logró un mejor desempeño de la empresa.
La técnica permitió que se estableciera nuevos objetivos por cada área operacional, alineándolos a las estrategias organizacionales; de esta manera se aplicaron en el sistema de gestión de indicadores el mismo que permitió identificar falencias en el control de los procesos para los cuales se presentaran las debidas recomendaciones.

5.2. Recomendaciones

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

empleados, mediante reuniones con la gerencia, con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

- Aplicar los indicadores financieros planteados en el capítulo cuatro, debido a que permiten responder a las expectativas de los propietarios en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.
- Aplicar los indicadores definidos desde la perspectiva del Cliente, debido a que ayudan a medir y responder a las expectativas de los Clientes, las mismas que son integradas por calidad, precio, relaciones, imagen, y aquellos aspectos que forman el perfil de la empresa ante el cliente
- Aplicar los indicadores de procesos internos definidos en el capítulo cuatro, asociados a los procesos clave de la empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y propietarios.
- Aplicar los indicadores de aprendizaje y conocimiento definidos en el capítulo cuatro, debido a que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan la capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.
- Para los indicadores establecidos es importante dar un seguimiento periódico, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que es necesario realizar reuniones con los ejecutivos de la mueblería, con el objetivo de coordinar y controlar el cumplimiento de las metas establecidas.
- En las ponderaciones de peso a los criterios en las encuestas a empleados, es recomendable no asignar mayor ponderación a los criterios económicos, debido a que existe un interés implícito por parte de los empleados hacia lo económico, y no le dan relevancia a criterios importantes como ambiente de trabajo o capacitaciones, es importante asignar una ponderación balanceada.

Bibliografías

- KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “El Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.
- AMAT, JOAN Ma. “El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección”. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 1992.
- Hamel y Prahalad, “El Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Altair, Eco3 Colecciones.
- Martin G. Álvarez Torres, “Manual de Planeación Estratégica”, Primera Edición 2005.
- HENRY MINTZBERG, “Planeación Estratégica”, Fecha última visita: Julio 2012, http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf.
- Guía de la Calidad, “Plan Estratégico”, Fecha última visita: 20 julio 2012, <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>.
- Grupo Kaizen, “Definición Indicadores”, Fecha última visita: 22 julio 2012, http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION_INDICADORES.pdf
- Héctor Sanín Ángel, “Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/uneclac/unpan014539.pdf>
- Analista Fidel Márquez, “Estabilidad política en Ecuador”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://andes.info.ec/2009-2011.php?p=136846>.
- Buró de análisis, “La Deuda pública en el Ecuador”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://www.burodeanalisis.com/2011/07/11/la-deuda-publica-de-ecuador-se-ubica-en-el-21-dentro-de-limite-del-40/>.
- Banco Central del Ecuador, “La tasa de Desempleo”, Fecha última visita: Agosto 2012, http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo.
- El Plan Estratégico, “ Las 5 fuerzas de Porter”, Fecha última visita: Julio 2012, <http://www.plan-estrategico.com/fuerzas-porter.html>
- El Plan Estratégico, “Mapa Estratégico”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://www.plan-estrategico.com/mapas-estrategicos.html>.
- Balanced Scorecard, “Relaciones Causa y Efecto”, Fecha última visita: Agosto 2012, <http://www.balanced-scorecard.es/relaciones-causa-efecto.html>.