

“Diseño del Cuadro de Mando Integral con la metodología del Balanced Scorecard a una Distribuidora de Materiales de Construcción en la Ciudad de Durán.”

Alington Xavier Carranza López ⁽¹⁾
Olmedo Raúl Espinoza Ramírez ⁽²⁾
MBA. Antonio Honorato Márquez Bermeo ⁽³⁾
Instituto de Ciencias Matemáticas ^{(1) (2) (3)}
Escuela Superior Politécnica Del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
alincarr@espol.edu.ec ⁽¹⁾
orespino@espol.edu.ec ⁽²⁾
amarquez@espol.edu.ec ⁽³⁾

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito diseñar la metodología del cuadro de mando integral a una distribuidora de materiales de construcción en la ciudad de Durán”, con la intención de desarrollar en ella un manejo óptimo de sus operaciones, a través del uso de indicadores.

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

En el Capítulo I, se ve relacionado el objeto de estudio que se estableció para la realización del trabajo, donde se mencionan ciertas características que conllevan al diseño del Cuadro de Mando Integral.

En el Capítulo II, se muestra el marco teórico utilizado para la realización de esta tesis.

En el Capítulo III, se realizó el levantamiento del plan estratégico a la empresa objeto de estudio, dentro del cual, entre lo más relevante se tiene la realización del análisis foda.

En el Capítulo IV, se expone el desarrollo del cuadro de mando integral, por medio de objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas que conforman el cuadro de mando, con los indicadores respectivos que permitirán medir dichos objetivos.

Finalmente en el Capítulo V, se refleja las conclusiones y recomendaciones que se pudo constatar con el diseño del cuadro de mando integral.

Palabras Claves: *Cuadro de mando integral, Plan estratégico, Indicador, Perspectiva, Estrategia.*

Abstract

The following job has the purpose of designing the Balanced Scorecard methodology for a distributor of construction materials in Duran City with the intention of developing an optimum management in their operations by using indicators.

This job has been divided into five chapters organized in the following manner:

In the first chapter, we see a relationship with the object of study which was established for the development of this job, where some characteristics mentioned lead to the design of Balanced Scorecard

In the second chapter, we see the theoretical side used to develop this thesis

In the third chapter, a strategic plan was made to the enterprise, object of study, where the most relevant is the realization of the swot analysis.

In the fourth chapter, the development of Balanced Scorecard is exposed, which used strategic objects for each of the perspectives that conforms the Balanced Scorecard, along with the respective indicators that allow measuring such objectives.

Lastly, in the fifth chapter, it is reflected the conclusions and recommendations that were constituted with the design of Balanced Scorecard.

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

1. Introducción

Considerando que en la actualidad la venta de materiales de construcción es un pilar fundamental para la generación de desarrollo económico en el país, la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” se ha preocupado por mejorar sus operaciones para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Este estudio tiene como finalidad colaborar con la distribuidora, a mejorar su rendimiento laboral y lograr una mayor interacción con sus clientes, con el aporte de una herramienta de gestión que permita medir los objetivos y metas planteados en el plan estratégico de la distribuidora.

Se plantean establecer objetivos ya sea estos a corto, mediano o largo plazo, que le permitirá a la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, conocer en qué grado se van cumpliendo estos objetivos y con esto se podrá medir la satisfacción de sus clientes y miembros de la organización en relación al servicio que ofrece.

Para un mejor análisis en este estudio se procederá a la utilización de indicadores de gestión bajo la metodología de la herramienta de gestión Balanced Scorecard mostrando de forma continuada cuándo la distribuidora y el personal alcanzan los resultados definidos en razón a su desarrollo y con ello poder conocer información importante concerniente al negocio ya sea en su ambiente laboral como su aceptación con los usuarios.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

- Diseñar un sistema de indicadores de gestión dentro de la distribuidora de materiales de construcción, a través de la metodología del Balanced Scorecard, llevar un seguimiento y una medición apropiada para poner en marcha la visión y las mejores estrategias según el sector del negocio.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el Plan Estratégico de la empresa para tener un mayor conocimiento del negocio.
- Identificar los indicadores más óptimos para la Distribuidora, los cuales nos permitan medir y evaluar sus operaciones con eficiencia en las cuatro perspectivas que nos brinda el Cuadro de Mando Integral.

- Establecer metas para cada uno de los indicadores definidos y también establecer estrategias para alcanzar estas metas, tomando en cuenta los datos de los indicadores graficados en un diagrama de comportamiento.

1.2. Hipótesis

H0: Mediante el diseño de los indicadores de gestión según el sector del negocio, tomaremos decisiones que brinden efectos apropiados para el desarrollo colectivo dentro del ambiente de funciones de la distribuidora.

2. Marco Teórico

2.1. Plan Estratégico

2.1.1. Definición

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados,

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constaste y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Entonces se puede concluir que la planificación estratégica es definir pasos determinando primero ¿dónde estamos? a través de un diagnóstico, contando con quienes estamos, para luego definir con estrategias hacia donde queremos llegar.

2.1.2. Etapas y Componentes

Etapa 1: Diagnóstico Estratégico

Es una herramienta que se utiliza para el desarrollo y análisis de los ambientes (interno y externo) en forma directa sobre la acción de los grupos que tiene relación con la organización y que puedan estar generando problemas para la toma de decisiones, tiene los siguientes elementos:

- Análisis Interno
- Análisis Externo
- Análisis Foda
- Matriz Foda de estrategias

Etapa 2: Direccionamiento Estratégico.

Es el punto estratégico el cual define lineamientos tomando como partida la misión por la cual fue creada la organización, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de tiempo, en donde se da solución a preguntas: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá? Este paso se divide en los siguientes elementos:

- Filosofía Empresarial
- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos Estratégicos

2.2. Cuadro de Mando Integral

2.2.1. Definición

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento

2.2.2. Perspectivas

En el Cuadro de Mando Integral se utilizan 4 perspectivas: Financiera, Clientes, procesos Internos y Formación y Crecimiento; que son indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, con las cuales es posible lograr cumplir la visión y la estrategia de la compañía y hacerlo exitosamente.

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva del Proceso Interno.
- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.

2.2.3. Mapa Estratégico

El Mapa estratégico es una representación grafica y simplificada de la estrategia de la organización que le ayuda a saber qué es y a donde ha de conducirse en el futuro, según las cuatro perspectivas.

Esta representación grafica expone los objetivos estratégicos, para cada una de las perspectivas y las relaciones causa - efecto, Permite la identificación de procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia.

2.3. Plan de Desarrollo del Balanced Scorecard.

Para guiar el trabajo del diseño, es necesario contar con un plan de desarrollo pensando en función de las características y necesidades propias de la organización en estudio. Por tal motivo para cubrir esta necesidad; se presentan dos fases.

2.3.1. Fase de Planificación.

- Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral.
- Determinación de la organización apropiada.
- Conseguir el respaldo de la dirección.
- Formar el equipo de Cuadro de Mando Integral.
- Formular el plan del proyecto.
- Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de Cuadro de Mando Integral.

2.3.2. Fase de Desarrollo

- Reunir y distribuir información de fondo.
- Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategias.
- Entrevista con la Dirección.
- Desarrollar objetivos y medidas de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Desarrollar relaciones causa-efecto
- Establecer metas para las medidas.
- Desarrollar el plan en marcha para implementar el CMI

2.4. Indicadores

Son herramientas para clarificar y definir, objetivos e impactos, son medidas de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.

Un indicador es, como justamente lo dice el nombre, un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Podemos encontrar indicadores en todo tipo de espacios y momentos, así como también cada ciencia tiene su tipo de indicadores que son utilizados para seguir un determinado camino de investigación.

- Indicadores de Gestión
- Indicadores de Resultados
- Indicadores de Desempeño

3. Enfoque Estratégico

3.1. Diagnostico Estratégico

3.1.1. Análisis Externo

➤ Macroambiente

Dentro del Macroambiente se utilizará la herramienta de análisis “PEST”, donde se hablará de los factores Políticos–Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos, que pudieran afectar a la planificación estratégica de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”.

✓ Factores Políticos - Legales

A pesar de que en los últimos años el sector de la construcción ha tenido un incremento considerable con respecto a otros sectores del país, se podría decir que lo negativo para este sector surge por dos grandes factores, se tiene en primer lugar la inestabilidad política, y en segundo lugar se tienen los grandes escándalos de corrupción.

Por lo reflejado anteriormente, el sector político ecuatoriano es muy inestable, lo que conlleva a que no exista un desarrollo continuo en los diferentes sectores internos del país, este sector se enfrenta a cambios problemáticos a lo largo de los años.

Como parte de los factores legales la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería”, se rige a leyes o disposiciones del Servicio de Rentas Internas, por medio de las declaraciones que realiza, establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno, y a las leyes municipales de la Ciudad de Durán por medio de sus ordenanzas municipales, que en la actualidad están obligando a la empresa a realizar algunos cambios de infraestructura.

✓ Factores Económicos

Se debe considerar que en la actualidad se está viviendo un proceso de cambios dentro de la economía nacional. Pero la transformación de nuestro entorno socio-económico y político no puede quedar únicamente en medidas coyunturales, sino que deberá calar en la esencia misma de sociedad y sobre todo en su institucionalidad.

Considerando de esta manera que el factor económico dentro del país y específicamente dentro de la ciudad de Durán, ha afectado, puesto que en la actualidad se siente que algunos productos han quedado atrás, debido a que los clientes prefieren buscar otros productos que tengan un precio acorde

con la disponibilidad económica que posee cada uno de ellos.

✓ Factores Sociales

La fuerza laboral que ha emigrado ha generado cuantiosos recursos para el país, Durante los años han llegado grandes cantidades de remesas, constituyéndose así, en uno de los pilares fundamentales de sostenimiento de la economía nacional y por ende el del sector de la construcción, lo que da un punto positivo a la “distribuidora de materias de construcción y productos de ferretería”.

Tabla 1. Migración

PAÍSES	PORCENTAJE
Estados Unidos	30.8 %
España	18.5 %
Perú	15.1 %
Colombia	11.9 %
Otros Países	23.7%

✓ Factores Tecnológicos

Este factor es un punto de vital importancia para la Distribuidora, ya que se debe distribuir y vender productos de calidad a bajo costo, la tecnología abre unas puertas y cierra otras, se refiere al nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipo como en conocimiento.

Basándonos en hechos reales, cuando un trabajador realizaba un esfuerzo sobre natural para el levantamiento de un material, en la actualidad existen maquinarias para la fácil transportación de los mismos.

➤ Microambiente

Con el fin de realizar el análisis del microambiente, se aplicará el modelo de Michael Porter, modelo que ha sido adaptado en torno a la realidad de la distribuidora y consecuentemente en ese punto se analiza la competencia actual, los posibles competidores, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.

✓ Rivalidad entre las empresas competidoras

Debido a que la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería” se encarga de la comercialización y distribución de materiales de construcción y además de productos ferreteros, cuando se hable de competidores se los clasificara en dos grupos como son las Distribuidoras de Materiales de Construcción y las Ferreterías.

Tabla 2. Competencia de la Distribuidora

COMPETENCIA	
Distribuidora Durán	
Ferretería el Foquito	
Distribuidora Wilson	
FerryTool	
Distribuidora Don Pepe	

✓ **La entrada potencial de competidores nuevos**

No existen muchas barreras de entrada para este tipo de negocio, en especial para los que se quieran considerar como ferreterías, en general se puede decir que existe un gran riesgo de que ingresen una gran cantidad de competidores, debido a que este mercado o tipo de negocio brinda varias utilidades y por ende beneficio.

✓ **El desarrollo potencial de productos sustitutos**

Considerando que en la actualidad, el desarrollo potencial de productos sustitutos viene dado en parte del consumidor, puesto que ellos son los principales promotores del negocio y maneja la elección de adquirir productos, donde vea reflejado el ahorro, la calidad, este es uno de los principales puntos donde la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, tiene como principal contingencia al momento de considerar un producto sustituto.

✓ **Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes es muy alto debido a que si a ellos no les agrada algún factor de la empresa ya sea precios, calidad o atención al cliente, ellos fácilmente pueden optar por irse a la competencia, para analizar los clientes se los clasificara en dos tipos: Clientes activos y Clientes inactivos.

✓ **Poder de Negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se considera moderado.

Tabla 3. Proveedores de la Distribuidora

PROVEEDORES	
Andec	Pinturas Sudamericanas
Casa del Hierro	Unifer
Demaco	Megahierro S.A.
Ferrozam	Cemento Rocafuerte

➤ **Oportunidades y Amenaza**

Con el análisis externo de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” se procederá a describir las oportunidades y amenazas identificadas:

✓ **Oportunidades**

Tabla 4. Oportunidades de la Distribuidora

OPORTUNIDADES
➤ Crecimiento del sector de la construcción.
➤ Aumento de la Migración.
➤ Avances tecnológicos en el sector.
➤ Ampliación base de datos clientes.
➤ Buena ubicación del negocio.

✓ **Amenazas**

Tabla 5. Amenazas de la distribuidora

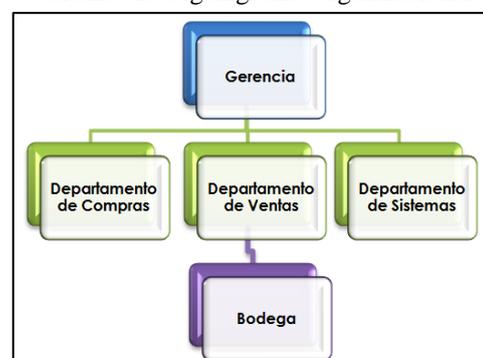
AMENAZAS
➤ Constantes apariciones de competidores (ferreterías).
➤ Aumentos de precios en los materiales de mayor movimiento.
➤ Inestabilidad Política y Corrupción del país.
➤ Fuerte competencia en el sector.
➤ Competencia que maneja un buen plan de marketing.

3.1.2. Análisis Interno

➤ **Componente Organizacional**

En lo referente a la estructura organizativa se tiene que la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” consta de un tipo de estructura de mando mixta.

Grafico 1. Organigrama Organizacional



➤ **Componente de Comercialización**

Con respecto a la comercialización de los productos, la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” presenta escasa actividad de Marketing, realizando únicamente las ventas personalizadas, en el que el personal de venta ofrece las diversas líneas de Materiales de Construcción y línea ferretera, dada esta situación durante mucho tiempo se ha caracterizado en ser una compañía que presenta cumplimiento al momento del despacho de los diversos productos.

➤ **Componente de Recursos Humanos.**

Se centra en lograr que los empleados estén en la misma sintonía que la empresa, haciendo coincidir los anhelos y las aspiraciones de los trabajadores con la estrategia de la compañía.

El armado de una plantilla laboral eficiente, la construcción de un buen clima de trabajo y el desarrollo del potencial de cada trabajador son algunos de los objetivos habituales en el ámbito del recurso humano.

➤ **Componente Tecnológico**

Para disponer de este componente tecnológico, se cuenta con la aplicación << Sistema 2000>> la misma que ha brindado en la actualidad un abastecimiento oportuno y de control, para el manejo óptimo del inventario y registros contables.

➤ **Fortalezas y Debilidades**

Con el análisis interno de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” se procederá a describir las fortalezas y debilidades identificadas:

✓ **Fortalezas**

Tabla 6 - Fortalezas de la Distribuidora

FORTALEZAS	
➤	Buena relación entre todos los empleados.
➤	Infraestructura Propia.
➤	Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho.
➤	Rapidez en la entrega de los productos
➤	Uso de un sistema informático.
➤	Disposición de un parque automotor que facilita el manejo de los diferentes materiales.

✓ **Debilidades**

Tabla 7 - Debilidades de la Distribuidora

DEBILIDADES	
➤	Deficiente proceso de cobranzas
➤	Impuntualidad de los empleados en la hora de entrada.
➤	No se muestra un catálogo de productos.
➤	No existen adecuados canales de comunicación
➤	Poco personal operativo.
➤	Se cuenta con muchos productos de muy baja demanda.
➤	Baja publicidad de productos.

3.1.3. Análisis Foda

Grafico 2. Foda de la Distribuidora

FORTALEZAS	
F1	Buena relación entre todos los empleados.
F2	Infraestructura Propia.
F3	Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho.
F4	Rapidez en la entrega de los productos
F5	Uso de un sistema informático.
F6	Disposición de un parque automotriz que facilita el manejo de los diferentes materiales.
OPORTUNIDADES	
O1	Crecimiento del sector de la construcción.
O2	Aumento de la Migración.
O3	Avances tecnológicos en el sector.
O4	Ampliación base de datos clientes.
O5	Buena ubicación del negocio.
DEBILIDADES	
D1	Deficiente proceso de cobranzas
D2	Impuntualidad de los empleados en la hora de entrada.
D3	No se muestra un catálogo de productos.
D4	No existen adecuados canales de comunicación
D5	Poco personal operativo.
D6	Se cuenta con muchos productos de muy baja demanda.
D7	Baja publicidad de productos.
AMENAZAS	
A1	Constantes apariciones de competidores (ferreterías).
A2	Aumentos de precios en los materiales de mayor movimiento.
A3	Inestabilidad Política y Corrupción del país.
A4	Fuerte competencia en el sector.
A5	Competencia que maneja un buen plan de marketing.

3.1.4. Matriz Foda - Estrategias

- **FO1:** Aprovechar la formación y experiencia del personal para incrementar el desarrollo económico de la Distribuidora.
- **FO2:** Posicionamiento en el ramo de las construcciones, dando paso a un crecimiento a largo plazo.
- **FA1:** Crear ventajas competitivas a través de la capacidad de equipos con que cuenta la distribuidora.

- **FA2:** Potenciar los controles de la organización.
- **DO1:** Implementar publicidad, para que exista mayor conocimiento en las diversas líneas de productos que se comercializan.
- **DO2:** Alcanzar la máxima gestión de los recursos propios implementando una mejor comercialización del servicio de despacho a domicilio.
- **DA1:** Reorganizar administrativamente las operaciones de las oficinas.

alcanzando un crecimiento a niveles competitivos y de rentabilidad, comprometidos en superar las expectativas de los clientes internos y externos”.

3.2.4. Valores

- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Disciplina
- Confianza

3.2.5. Objetivos Estratégicos

La “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería“, tiene como objetivos estratégicos organizacionales:

- Satisfacer las necesidades de quienes se consideran motor del negocio, como lo son los clientes, entregándoles productos y servicios de alta calidad para lograr fomentar lazos de lealtad.
- Aumentar las ventas mensuales de la distribuidora por medio de estrategias enfocadas a los clientes.
- Lograr un mejor proceso de ventas en la distribuidora con el fin de obtener un manejo óptimo en el desarrollo interno.
- Mejorar el proceso de cobranza en la distribuidora.
- Proporcionar estabilidad laboral y promover el compromiso de los empleados con la distribuidora por medio de incentivos
- Conocer del volumen de clientes nuevos con la finalidad de disponer de productos acorde a sus necesidades.
- Garantizar el despacho oportuno a los clientes de sus productos y materiales, para con esto permitir la obtención de nuevos consumidores.
- Desarrollar la fidelidad con los clientes por medio de promociones, ofertas y descuentos, basados en el fundamento de que ellos crecen con nosotros y nosotros con ellos.
- Incrementar los vínculos con los principales Proveedores de los productos con mayores movimientos en la distribuidora de materiales de construcción.
- Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos de más demanda y movimiento de una manera eficiente.

Gráfico 3. Estrategias de la Distribuidora

	Oportunidades	Amenazas
Distribuidora de Materiales de Construcción y Productos de ferretería	O1 Crecimiento del sector de la construcción. O2 Aumento de la Migración. O3 Avances tecnológicos en el sector. O4 Ampliación base de datos clientes. O5 Buena ubicación del negocio.	A1 Constantes apariciones de competidores ferreterías. A2 Aumentos de precios en los materiales de mayor movimiento. A3 Inestabilidad Política y Corrupción del país. A4 Fuente competencia en el sector. A5 Competencia que maneja un buen plan de marketing.
Fortalezas	F1 Buena relación entre todos los empleados. F2 Infraestructura Propia F3 Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho. F4 Rapidez en la entrega de los productos F5 Uso de un sistema informático. F6 Disposición de un parque automotriz que facilita el manejo de los diferentes materiales.	F3/F5/F6- A1/A4/A5 FA1: Crear ventajas competitivas a través de la capacidad de equipos con que cuenta la distribuidora. F5 - A5 FA2: Potenciar los controles de la organización.
Debilidades	D1 Deficiente proceso de cobranzas D2 Impuntualidad de los empleados en la hora de entrada. D3 No se muestra un catálogo de productos. D4 No existen adecuados canales de comunicación D5 Poco personal operativo. D6 Se cuenta con muchos productos de muy baja demanda. D7 Baja publicidad de productos.	D3/D7 - O3 DO1: Implementar publicidad, para que exista mayor conocimiento en las diversas líneas de productos que se comercializan. D5/D6 - A5 DA1: Reorganizar administrativamente las operaciones de las oficinas.

3.2. Direccionamiento Estratégico

3.2.1. Filosofía Empresarial

“Convertirnos en una empresa líder en la distribución y venta de materiales de construcción y productos de ferretería, trabajando en equipo y dedicándonos a servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una extensa línea de productos de la mejor calidad”.

3.2.2. Misión

“Somos una empresa que se dedica a la comercialización de materiales de construcción y productos de ferretería, nos caracterizamos por ser una empresa confiable, ofreciendo productos de calidad y buscando siempre brindar el servicio más adecuado por medio de un personal amable y profesional, asegurando una relación permanente y valiosa con nuestros clientes y proveedores”.

3.2.3. Visión

“Ser una de las principales empresas dedicadas a la comercialización de materiales de la construcción y de productos de ferretería de la mejor calidad en la ciudad de Durán, ofreciendo precios competitivos, confiabilidad y garantía de nuestros productos,

4. Diseño del Cuadro de Mando Integral en la Distribuidora

4.1. Perspectivas Estratégicas

A continuación se realizará un análisis de las perspectivas estratégicas a aplicarse en la “Distribuidora de materiales de construcción y

productos de ferretería”, donde se colocarán los objetivos estratégicos ya establecidos en el capítulo anterior para cada una de las perspectivas estratégicas según correspondan.

4.1.1. Perspectiva Financiera

Tabla 8- Objetivos Estratégicos Financieros

OBJETIVOS	
➤	Aumentar las ventas mensuales de la empresa por medio de estrategias enfocadas a los clientes.
➤	Minimizar las cuentas más antiguas que se tienen por cobrar a clientes, mediante un proceso de cobro inmediato.

4.1.2. Perspectiva del Cliente

Tabla 9 - Objetivos Estratégicos del Cliente

OBJETIVOS	
➤	Satisfacer las necesidades de quienes se consideran motor del negocio, como lo son los clientes, entregándoles productos y servicios de alta calidad para lograr fomentar lazos de lealtad.
➤	Conocer del volumen de clientes nuevos con la finalidad de disponer de productos acorde a sus necesidades.
➤	Desarrollar la fidelidad con los clientes por medio de promociones, ofertas y descuentos, basados en el fundamento de que ellos crecen con nosotros y nosotros con ellos.

4.1.3. Perspectiva de los Procesos Internos

Tabla 10 - Obj. Estratégicos de los Procesos Internos

OBJETIVOS	
➤	Garantizar el despacho a los clientes de sus productos y materiales, para con esto permitir la obtención de nuevos consumidores.
➤	Incrementar los vínculos con los principales Proveedores de los productos con mayores movimientos en la empresa.
➤	Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos de más demanda y movimiento de una manera eficiente.
➤	Mejorar el proceso de cobranza en la distribuidora.
➤	Lograr un mejor proceso de ventas en la distribuidora con el fin de obtener un manejo óptimo en el desarrollo interno.

4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 11 - Obj. Estratégicos de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS	
➤	Proporcionar estabilidad laboral y promover el compromiso de los empleados con la empresa por medio de incentivos.

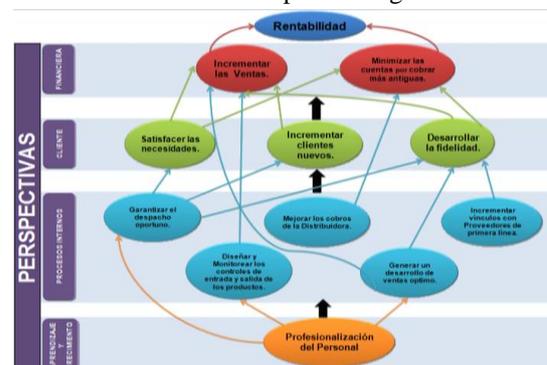
Grafico 4. Resumen Expectativas

	PERSPECTIVA	OBJETIVOS
1	FINANCIERA	➤ Incrementar las Ventas.
2		➤ Minimizar las cuentas por cobrar más antiguas.
3	CLIENTE	➤ Satisfacer las necesidades.
4		➤ Incrementar a nuevos clientes.
5		➤ Desarrollar la fidelidad.
6	PROCESOS INTERNOS	➤ Garantizar el despacho oportuno.
7		➤ Incrementar vínculos con proveedores.
8		➤ Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos.
9		➤ Mejorar los cobros de la Distribuidora.
10		➤ Generar un desarrollo de ventas óptimo.
11	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	➤ Profesionalización del personal.

4.2. Mapa Estratégico

El relacionamiento causa – efecto permite expresar una secuencia de declaraciones del tipo si y entonces. Para lo cual se puede denotar la siguiente relación causa – efecto en la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”

Grafico 5. Mapa Estratégico



4.3. Indicadores Estratégicos

Para realizar el diseño del Balanced Scorecard se tienen que medir los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas con indicadores que ayudarán a evaluar el cumplimiento de estos.

Se elaborará una tabla por cada perspectiva, donde se procederá a colocar los objetivos a evaluar de esa perspectiva con los correspondientes indicadores con la información más relevante como es el nombre, la fórmula, el nivel base y su meta.

4.3.1. Indicadores Financieros

Grafico 6. Perspectiva Financiera

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Incrementar las Ventas.	% Incremento venta mensual	$((\text{Ventas mes actual} / \text{Ventas mes anterior}) - 1)$	1%	7%
	% Margen Operacional	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas})$	16%	24%
Minimizar las cuentas por cobrar más antiguas.	índice de Morosidad	$(\text{Total Cartera vencida} > 120 \text{ días} / \text{Total cartera})$	60%	30%

4.3.2. Indicadores del Cliente

Grafico 7. Perspectiva del Cliente

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Satisfacer las necesidades.	Índice de satisfacción del Cliente	Encuestas a Clientes.	3	4,5
	Quejas Mensuales	Nº total de quejas recibidas en el mes	10	4
	% Atención de quejas	$(\text{Total quejas recibidas} / \text{Total quejas atendidas})$	40%	80%
Incrementar clientes nuevos.	% Clientes Nuevos	$(\text{Nº clientes nuevos} / \text{Nº total clientes facturados})$	7%	10%
Desarrollar la fidelidad.	% esperado de compra	$(\text{Nº clientes con facturas} > 4 / \text{Total Clientes})$	3%	9%

4.3.3. Indicadores de Procesos Internos

Grafico 8. Perspectiva del Cliente

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Garantizar despacho oportuno	Tiempo Promedio de Pedido y Entrega	Promedio de hora en que fue tomada el pedido y Hora de entrega del pedido	1:42:00	1:00:00
Incrementar vínculos con los proveedores	Índice de satisfacción del Proveedor.	Encuestas a Proveedores.	4	4,5
Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos.	Faltantes en Inventario	$(\text{Cantidad total Físico} - \text{Cantidad Total Reporte})$	Según el Producto	0
	% Valor Faltante en Inventario	$(\text{Cantidad Faltante} * \text{Costo del Producto}) / (\text{Cantidad Total reporte} * \text{Costo del producto})$	Según el Producto	0%
	% Productos con fallas	$(\text{Número de artículos con fallas} / \text{Total de artículos ingresados})$	1,20	0,80
	Costo de Productos con fallas	$(\text{Total en costo de artículos ingresados} * \% \text{ Productos con fallas})$	\$ 113,44	\$ 50,00
Proceso de cobranzas	Cobranzas vías llamadas	$\text{Nº llamadas efectivas} / \text{Nº llamadas totales}$	Se prevé implementar	Se prevé implementar
Proceso de ventas	Venta Promedio Factura	$(\text{Ventas Netas} / \text{Facturas Validas})$	\$ 56,61	\$ 70,00
	Venta Promedio Cliente	$(\text{Ventas Netas} / \text{Total clientes que compraron en el mes})$	\$ 115,56	\$ 130,00

4.3.4. Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Grafico 9. Perspectiva del Cliente

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Profesionalización del personal.	Índice de satisfacción del Empleado.	Encuestas a Empleados.	3	4,5
	% Horas Capacitaciones	$(\text{Horas Asistidas} / \text{Horas Programadas} / \text{Capacitaciones})$	62%	80%
	% Cursos efectuados	$\text{Cursos Realizados} / \text{Cursos Planificados}$	83%	100%
	% Personal Capacitado	$\text{Personal capacitado} / \text{total del personal}$	33%	80%

4.4. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas son fuerzas temporales de elaboración de tareas que están alineadas con los objetivos estratégicos, garantizando el desarrollo de los resultados que la “Distribuidora de materiales de construcción y producto ferretero”, en busca con la finalidad de alcanzar mejora:

- Propaganda de los productos que disponen.
- Implementar promociones en ventas

- Seguimiento en la cartera mes a mes, implementando llamadas a los usuarios que adeudan a la distribuidora.
- Ofreciendo descuentos promociones según las necesidades de los clientes
- Creación de buzón de sugerencias para conocer de las quejas del cliente
- Programa de Regalos por primera compra en la empresa.
- Mejorar el servicio al cliente
- Creación de un mapa de entrega de despacho para reducir el tiempo de entrega
- Mejorar el Programa de capacitación al personal
- Mostrar a los empleados el beneficio de los cursos
- Seguimiento en las facturas para conocer los valores reales y reporte de por parte de sistema.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Se puede concluir que en relación a la hipótesis formulada en el capítulo 1 de este estudio, se han llegado a tomar decisiones en base a los presentes indicadores, lo que brindará a la distribuidora un manejo óptimo de sus operaciones.
- Se ha diseñado el Modelo de Cuadro de Mando integral por medio de una simulación en una hoja de cálculo para la “Distribuidora de Materiales de Construcción y Productos de Ferretería”, ubicada en la ciudad de Durán, con el propósito de acarrear beneficio tanto económico como social para la mejora de la Organización.
- En la realización del mapa estratégico, se espera que dichos objetivos se cumplan, de la misma manera se podrá comprobar que la aplicación de los indicadores han causado los resultados adecuados en relación a las iniciativas para el cumplimiento del logro que se propuso al largo del trabajo de tesis.
- La estrategia principal para la que fue enfocada la “Distribuidora de Materiales de Construcción y Productos de Ferretería”, dentro del desarrollo del Modelo CMI, es la obtención de Rentabilidad.
- Para la realización y toma de datos para la realización de la línea base, se aplicó encuestas, información recaudada de libros, como de reportes e informes que provenían del sistema informático de la Distribuidora.
- Para cada indicador estratégico se ha dispuesto la creación de una ficha detallada de la siguiente forma: nombre del indicador, la fórmula de

cálculo, responsable directo, la fuente de información, frecuencia de medición, la meta, el nivel base, y sus respectivos límites de desempeño representados mediante semáforos dinámicos.

- En razón a las perspectivas se realizaron de acuerdo a los conceptos planteados en el marco teórico, para lo mismo que se necesitó de la ayuda del personal de la distribuidora, para conocimiento del ambiente laboral del actual negocio.

5.2. Recomendaciones

- Realizar un adecuado control administrativo el que debe incluir actividades de control tales como análisis, estadísticas, informes y controles de calidad.
- Crear políticas de control en el manejo de los inventarios, con la finalidad de mantener el correcto volumen de existencias.
- Cumplir con los objetivos estratégicos, de tal manera que se vea reflejada las ganas de seguir creando valor a la organización, con la finalidad de cumplir con la meta planteada de rentabilidad.
- Llevar un reporte de las asistencias de las quejas solucionadas, en el mismo debiera llevar el tiempo que se tomó solucionar, aquel malestar o situación con el cliente.
- Aplicar un nuevo software que presente funciones apropiadas para el manejo de la “Distribuidora de Materiales de Construcción y Productos de Ferretería”.
- Elaborar flujo gramas con la finalidad de palpar los procesos claves que tiene la Distribuidora, los mismos que deberán ser presentados al grupo de empleados para evitar omisiones o errores en el desarrollo de cada proceso.

6. Bibliografías

- Niven Paul, (2003), “El Cuadro de Mando Integral pasó a paso”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “El Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.
- Guía de la calidad, “Plan estratégico”, Fecha última visita: Marzo 2012, <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>.

- Wikipedia, la enciclopedia libre. (Redirigido desde BSC). “El concepto de cuadro de mando integral”, Recopilado el 12 de marzo del 2008, de <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>.
- Documento de Contraloría, “Manual de indicadores de gestión y resultado”, Fecha última visita: 28 Mayo 2012, http://angostura-antioquia.gov.co/apc-aa-files/62373731366165653832303833336436/MANUAL_DE_INDICADORES_ANGOSTURA.pdf, Co, Colombia.
- INEC, “Inflación”, Fecha Ultima Visita: 27 Abril 2012, <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>
- Monografias.com, “Antecedentes y evolución del cuadro de mando integral”, Fecha última visita: Mayo 2012, <http://www.monografias.com/trabajos89/antecedentes-y-evolucion-del-cuadro-mando-integral/antecedentes-y-evolucion-del-cuadro-mando-integral.shtml#antecedena>.