



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

“Diseño de Cuadro de Mando Integral en una empresa dedicada a la comercialización y distribución de equipos electrónicos de seguridad de alta tecnología, ubicada en la ciudad de Guayaquil”

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

María Gabriela Luzardo Manrique
Mariuxi del Carmen Villalva López

Guayaquil – Ecuador
2012

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme el conocimiento y las fuerzas para terminar este trabajo, a mis padres por su amor y apoyo incondicional y a mi compañera de tesis por su cooperación y cariño, a mi director de tesis por su guía y a mis profesores que con sus enseñanzas han aportado en mi formación profesional.

Mariuxi Villalva López

A Dios por darme vida, fortaleza y sabiduría durante el desarrollo de este trabajo, a mi familia por su cariño y apoyo incondicional y a mis queridas amigas por estar conmigo en los buenos y malos momentos.

Gabriela Luzardo Manrique

DEDICATORIA

A Dios quien me ha dado la vida y la sabiduría. A mis padres quienes son el pilar fundamental de mi vida, que con su amor, ejemplo y consejos han hecho de mí una persona de bien. A mi guía espiritual P. Carlos por su cariño y oraciones.

Mariuxi Villalva López

A Dios que me ha dado la oportunidad de vivir y de tener una familia maravillosa. A mis padres que me dieron la vida y han hecho de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanza y amor. A mis hermanos por su apoyo y confianza y a mis amigas por su cariño y palabras de aliento en todo momento.

Gabriela Luzardo Manrique

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Dalton Noboa M.
PRESIDENTE TRIBUNAL

MBA. Antonio Márquez B.
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Guillermo Baquerizo P.
VOCAL DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

María Gabriela Luzardo Manrique

Mariuxi del Carmen Villalva López

RESUMEN

Los administradores necesitan evaluar el desempeño de las operaciones que se desarrollan en una empresa con la finalidad de medir el logro de sus objetivos y tomar acciones correctivas.

En este documento se presenta el diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa dedicada a la comercialización y distribución de equipos electrónicos de seguridad de alta tecnología. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta basada en la medición del cumplimiento de objetivos estratégicos a través de indicadores.

El trabajo ha sido estructurado en cuatro secciones:

En la primera parte se menciona la importancia de implementar indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño empresarial. Posteriormente se describe el ámbito de investigación, objetivos generales y específicos, hipótesis, variables y metodología a utilizar.

En el segundo capítulo se muestra el Marco Teórico, en el cual se detallan conceptos fundamentales sobre Planeación Estratégica, Indicadores de gestión y Cuadro de Mando Integral.

En el capítulo tres se lleva a cabo el diseño del Cuadro de Mando Integral. Inicialmente se muestra el conocimiento del negocio a través del Plan Estratégico levantado. Partiendo del conocimiento del negocio se establecen objetivos estratégicos, los mismos que se enmarcan en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Luego se definen indicadores de desempeño con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a su vez proponer iniciativas de mejora. Además se muestra la simulación del Cuadro de Mando Integral levantado.

Finalmente, en el capítulo cuatro se detallan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE TABLAS.....	V
1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Objeto de estudio.....	1
1.2 Introducción	1
1.3 Antecedentes.....	3
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitación de investigación	5
1.6 Problema de Investigación	6
1.7 Preguntas	6
1.8 Objetivos.....	7

1.8.1 Objetivo General	7
1.8.2 Objetivos Específicos	8
1.9 Marco Conceptual.....	9
1.9.1 Conceptos Teóricos.....	9
1.9.2 Hipótesis.....	11
1.9.3 Variables	11
1.9.4 Indicadores de Gestión.....	12
1.10 Método de Estudio.....	14
2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Plan Estratégico.....	16
2.1.1 Definición del Plan Estratégico	16
2.1.2 Estructura del Plan Estratégico	17
2.1.3 Metodología del Plan Estratégico.....	25
2.2 Indicadores de Gestión.....	46
2.2.1 Definición de indicadores de gestión	46

2.2.2 Tipos de indicadores de gestión	46
2.2.3 Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión	48
2.2.4 Presentación de indicadores	54
2.3 Balanced Scorecard	55
2.3.1 Definición del Balanced Scorecard.....	55
2.3.2 Medición de la estrategia empresarial.....	56
2.3.3 Diseño del Balanced Scorecard	66
3. CAPITULO III: DISEÑO DE SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN .	69
3.1 Conocimiento del Negocio.....	69
3.1.1 Plan Estratégico del Negocio	70
3.1.2 Indicadores empleados	91
3.2 Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión	93
3.2.1 Perspectivas Estratégicas	93
3.2.2 Mapa Estratégico	98
3.2.3 Indicadores Estratégicos	101

3.2.4	Iniciativas Estratégicas	145
3.2.5	Simulación en hoja de cálculo del Cuadro de Mando Integral levantado.....	154
4.	CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
4.1	Conclusiones	159
4.2	Recomendaciones	162

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de las Cinco Fuerzas	35
Figura 2.2. Cadena de Valor	41
Figura 2.3. Modelo MATRIZ FODA.....	44
Figura 2.4. Rango de gestión.....	50
Figura 2.5 El indicador de los temas financieros estratégicos	60
Figura 2.6 La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor	64
Figura 3.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de la Empresa	80
Figura 3.2 Cadena de Valor de la Empresa.....	88
Figura 3.3 Mapa Estratégico de la empresa	100
Figura 3.4 Ficha indicador: RENTABILIDAD	103
Figura 3.5 Ficha indicador: GASTOS OPERATIVOS SOBRE VENTAS.....	105
Figura 3.6 Ficha indicador: ROTACIÓN DE ACTIVOS	107
Figura 3.7 Ficha indicador: RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL ROE	109
Figura 3.8 Ficha indicador: INCREMENTO DE LOS INGRESOS.....	111
Figura 3.9 Ficha indicador: INCREMENTO DE CLIENTES	113
Figura 3.10 Ficha indicador: VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS	115
Figura 3.11 Ficha indicador: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	117
Figura 3.12 Ficha indicador: RETENCIÓN DE CLIENTES	119

Figura 3.13 Ficha indicador: RECLAMOS ATENDIDOS.....	121
Figura 3.14 Ficha indicador: PRESUPUESTO DE VENTAS	122
Figura 3.15 Ficha indicador: PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO	124
Figura 3.16 Ficha indicador: EFICIENCIA DEL PERSONAL DE VENTAS.....	126
Figura 3.17 Ficha indicador: EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS	128
Figura 3.18 Ficha indicador: EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN POST-VENTA.	130
Figura 3.19 Ficha indicador: PRODUCTOS CON MEJORAMIENTO	132
Figura 3.20 Ficha indicador: PRODUCTOS NUEVOS.....	134
Figura 3.21 Ficha indicador: SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	136
Figura 3.22 Ficha indicador: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	138
Figura 3.23 Ficha indicador: UTILIDAD DE LAS CAPACITACIONES	140
Figura 3.24 Ficha indicador: COBERTURA DEL SISTEMA	142
Figura 3.25 Priorización de iniciativas estratégicas	149
Figura 3.26 Iniciativa Estratégica: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	150
Figura 3.27 Iniciativa Estratégica: ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y FUNCIONES	151
Figura 3.28 Iniciativa Estratégica: ADQUISICIÓN DE UN NUEVO SISTEMA INFORMÁTICO.....	152
Figura 3.29 Simulación: MAPA ESTRATÉGICO.....	155

Figura 3.30 Simulación: PERSPECTIVA	156
Figura 3.31 Simulación: OBJETIVO ESTRATÉGICO	157
Figura 3.32 Simulación: INDICADOR DE DESEMPEÑO	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Análisis FODA.....	89
Tabla 3.2. Indicadores empleados en la empresa	92
Tabla 3.3. Perspectivas estratégicas	97
Tabla 3.4. Indicadores Estratégicos.....	144
Tabla 3.5. Iniciativas Estratégicas.....	147

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización con el propósito de crear futuro, es decir la definición de misión, visión, objetivos, estrategias, planes de acción que ayuden a tener una visión clara de lo que se quiere lograr y tomar decisiones acertadas para fundamentar el éxito del futuro.

Con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes, definidos en el Plan Estratégico, un administrador requiere controlar las operaciones que se desarrollan en la empresa, ya que no se puede controlar sin medir la consecución de los mismos.

En base a la investigación realizada por Kaplan y Norton se pudo conocer que a través de la medición se puede obtener información útil sobre las metas alcanzadas y poder realizar las correcciones necesarias. Esta teoría pudo ser demostrada por los japoneses, en la década de los cincuenta después de la II Guerra Mundial, que al medir el desarrollo de sus operaciones podían determinar el avance obtenido y evaluarlo según lo que se habían propuesto lograr.

La evaluación de las operaciones también permite a la empresa tomar acciones correctivas sobre su situación actual, ya que se determinará si la inversión realizada genera la rentabilidad deseada, además ayuda a evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Para evaluar las operaciones se hace necesaria la utilización de indicadores que proporcionarán una perspectiva general sobre los objetivos de la compañía y sus estrategias empresariales, mediante el rastreo de tendencias de desempeño, destacando el progreso y los problemas potenciales.

Con el objetivo de aplicar correctamente los indicadores, éstos deben integrarse en un Cuadro de Mando, en donde serán distribuidos conforme a las perspectivas: financieras, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento. El propósito de crear este Cuadro de Mando Integral es transformar

el accionar actual que tiene la empresa sobre sus indicadores en un sistema balanceado de indicadores de gestión.

Un Sistema de Indicadores de Gestión permite evaluar la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos de una empresa, en base a su misión y estrategia establecidas.

El resultado de la aplicación de este sistema permite identificar las áreas críticas sobre las cuales una empresa debe enfocarse, para lograr controlarlas y de esta forma crear planes de acción y seguimiento sobre las mismas que le permitirán posteriormente administrarlas con éxito.

1.2 Antecedentes

La compañía, que será objeto de investigación, se dedica a la comercialización y distribución de equipos electrónicos de seguridad de alta tecnología. Es una empresa importadora, cuya matriz se encuentra ubicada en Guayaquil y sus sucursales en Quito y Cuenca.

Comercializan equipos de circuito cerrado de televisión - CCTV: cámaras, lentes, monitores, videograbadores profesionales DVR, equipos de transmisión de video por LAN, WAN e Internet, equipos de grabación digital y todos los

componentes necesarios para un buen desarrollo de proyectos. Disponen de Sistemas de Seguridad contra asaltos, sabotajes, e intrusos que son aplicados eficientemente en bancos, almacenes, residencias e industrias.

Su objetivo es ofrecer a sus distribuidores, equipos de alta calidad y tecnología, por ello cuentan con personal técnico calificado.

La compañía está conformada por los siguientes departamentos: Ventas, Contabilidad, Cobranzas, Soporte Técnico, Sistemas y Bodega.

Los procesos que conforman la cadena de valor son: Compras, Almacenamiento, Distribución, Ventas, Entrega de Productos y Servicio Postventa.

La gerencia percibe que existen ciertas deficiencias en las operaciones del negocio debido a la falta de control, lo que genera incertidumbre.

1.3 Justificación

Al no contar con un Sistema de Indicadores de Gestión, que le permita medir el cumplimiento del plan estratégico, la empresa no puede conocer si está avanzando y por tanto no puede establecer acciones correctivas. En el peor de

los casos, la empresa puede estar en riesgo de quebrar debido a no tener control adecuado sobre sus operaciones.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral traduce la misión y la estrategia de la empresa en un conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica que permite lograr los objetivos deseados.¹ Por ello, la importancia de diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión que aporte información sobre los resultados y el rendimiento orientados a mejorar la rentabilidad del negocio, la satisfacción de sus clientes, los procesos internos de la empresa, así como el desarrollo de su personal.

1.4 Delimitación de investigación

De acuerdo a la información recopilada de las operaciones desarrolladas en la empresa, dedicada a la comercialización y distribución de equipos electrónicos de seguridad de alta tecnología, se pudo conocer que no cuentan con un Plan Estratégico. Por tanto, procederemos a elaborarlo.

¹ Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

A partir de esto se definirán los indicadores de gestión en el formato del Cuadro de Mando Integral. Luego se hará un análisis transaccional que nos proporcionará información sobre la situación actual o línea base, que al ser comparada con las metas definidas nos permitirá establecer las acciones o estrategias a seguir para la consecución de las mismas. Finalmente se realizará una simulación en una hoja de cálculo del Cuadro de Mando Integral levantado.

1.5 Problema de Investigación

La empresa por no contar con un sistema de indicadores para controlar la gestión de sus operaciones pierde la oportunidad de dar el seguimiento de los resultados obtenidos, impidiendo el conocimiento de su desempeño empresarial.

1.6 Preguntas

- a) ¿En qué medida ayuda el Sistema de Indicadores de Gestión a la empresa?
- b) ¿Cómo contribuyen las estrategias de negocio al logro de las metas establecidas?

- c) ¿Cómo contribuiría la información obtenida de los indicadores de gestión en la toma de decisiones?
- d) ¿En qué aporta el Balanced ScoreCard en el diseño del Sistema de Indicadores de Gestión?
- e) ¿Es suficiente el Sistema de Indicadores de Gestión para controlar las operaciones de la empresa?

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión que permita evaluar la efectividad de las operaciones, de una empresa dedicada a la comercialización y distribución de equipos electrónicos de seguridad de alta tecnología, con la finalidad de medir el cumplimiento de las metas establecidas y tomar acciones correctivas.

1.7.2 Objetivos Específicos

- a)** Diseñar el Plan Estratégico para la empresa, en base al conocimiento del negocio.
- b)** Identificar, seleccionar y definir los indicadores para cada una de las perspectivas de la empresa, basado en el método de Balanced ScoreCard.
- c)** Elaborar el diagnóstico actual de los indicadores establecidos en la empresa con el objeto de definir la línea base.
- d)** Definir las metas y estrategias que permitan conseguir los resultados esperados.
- e)** Simular en una hoja de cálculo el Cuadro de Mando Integral levantado.

1.8 Marco Conceptual

1.8.1 Conceptos Teóricos

1.8.1.1 Plan Estratégico

Francisco Abascal Rojas (2004) define al plan estratégico como un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estrategias tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa (p.187).

La estructura de un plan estratégico comprende:

Misión, definida por Thomas S. Bateman y Scott A. Snell (2004) como “el propósito básico y alcance de las operaciones de una organización. Es una declaración de la razón de ser de la organización” (p.138).

Visión, según Thomas S. Bateman y Scott A. Snell (2004) es “la dirección e intención estratégica de largo plazo de una compañía” (p.138).

Objetivo, definido por Adalberto Zambrano Barrios (2006) como “el estado o situación que una organización se propone alcanzar en un periodo de tiempo determinado (p.99).

Meta, según Adalberto Zambrano Barrios (2006) es “la cuantificación del objetivo” (p.99).

Estrategias, según Thomas S. Bateman y Scott A. Snell (2004) son “el patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización” (p.134).

1.8.1.2 Indicadores

Luis Haime Levy (2004) sostiene que los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarios para modificar las desviaciones encontradas. (p. 124)

1.8.1.3 Balanced ScoreCard

Con base en su investigación, Kaplan y Norton (1996) sostienen que el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos

un amplio marco que traduce la misión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro. (p. 37, 38)

1.8.2 Hipótesis

H0: El uso de un sistema balanceado de indicadores de gestión permite controlar la efectividad de las operaciones y tomar decisiones acertadas.

H1: Medir el desempeño empresarial con el objeto de plantear mejoras.

1.8.3 Variables

V1: Logro de Objetivo Financiero

V2: Satisfacción del cliente

V3: Eficiencia de los procesos

V4: Eficiencia de los recursos humanos y tecnológicos**1.8.4 Indicadores de Gestión****V1: Logro de Objetivo Financiero**

- a) Eficacia programática:** Evalúa el grado de cumplimiento de las metas con respecto a las metas establecidas.
- b) Eficacia presupuestal:** Determinación del grado de utilización del presupuesto programado.
- c) Cuota de mercado:** Refleja la proporción de venta en un mercado dado (en término de números de clientes, dinero gastado o número de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
- d) Rentabilidad:** Mide la relación entre beneficios y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

V2: Satisfacción del Cliente

- a) Satisfacción del cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

b) Retención de clientes: Sigue la pista a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

c) Incremento de clientes: Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

V3: Eficiencia de los procesos

a) Eficiencia: Mide la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

b) Innovación de nuevos productos: Refleja el grado de adquisición de nuevos productos según las necesidades y requerimientos del cliente.

c) Nivel tecnológico: Mide el grado de incorporación de nuevas tecnologías.

V4: Eficiencia de los recursos humanos y tecnológicos

a) Productividad por empleado: Permite relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados para producir ese resultado.

- b) Satisfacción de empleados:** Refleja la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo y al trato recibido.
- c) Retención de empleados:** Representa fielmente un objetivo de retener aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo.
- d) Atención a quejas:** Refleja la proporción de atención a las quejas realizadas por los clientes.
- e) Tiempo promedio de atención a quejas:** Evalúa la agilidad de dar respuesta favorable a los problemas del cliente.

1.9 Método de Estudio

Considerando el objeto de esta investigación utilizaremos un método científico, el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, que nos permitirá alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables, secuencia estándar para diseñar el Sistema de Indicadores de Gestión propuesto.

Para la obtención de datos se aplicarán las siguientes técnicas de recolección:

- a) Entrevista:** Es un reportaje verbal de una persona con el fin de obtener información acerca de su conducta o experiencia a las cuales ella ha estado expuesta.

- b) Taller:** Es un medio que posibilita la integración entre un equipo de trabajo, formado generalmente por un facilitador y un grupo de personas en el cual cada uno de los integrantes hace su aporte específico y desafían en conjunto los problemas.
- c) Análisis Documental:** Es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en el mismo.
- d) Análisis de la Base de Datos:** Es el proceso de recopilar la información contenida en la base de datos para analizarla con la finalidad de encontrar relaciones y tendencias que sean útiles en el desarrollo de la investigación.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Plan Estratégico

2.1.1 Definición del Plan Estratégico²

La decisión de elaborar un Plan Estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que la organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

Evidentemente, aquel que no se fija objetivos no corre el riesgo de no cumplirlos, pero tampoco alcanza el éxito.

² Martínez, D., & Milla, A. (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Díaz de Santos.

El Plan Estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y definir una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado.

Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Podemos concluir que el Plan Estratégico es la declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultados a corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización.

2.1.2 Estructura del Plan Estratégico

2.1.2.1 Misión³

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e

³ Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios (10ma. Edición). México: Pearson.

identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve.

El establecimiento de la misión debe ser un documento visible que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos. Hacia el exterior, el establecimiento de la misión representa un comunicado claro para grupos como los compuestos por clientes, proveedores, comunidad financiera, consejo de administración y accionistas.

En el proceso de formular una declaración de misión se debe llegar a definir claramente el propósito de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas:

- a) ¿Qué clase de empresa somos?
- b) ¿Cuál es el objeto de nuestra existencia?
- c) ¿Quiénes son nuestros principales clientes, compradores o usuarios?
- d) ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos?
- e) ¿Cuáles son nuestros segmentos principales del mercado?
- f) ¿Qué necesidades se está satisfaciendo?
- g) ¿Cómo se está satisfaciendo esas necesidades?

2.1.2.2 Visión⁴

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos en un futuro deseado.

La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

El proceso de construcción de la visión de la empresa nace, normalmente, de la situación actual de la organización. La descripción de la situación actual (estado actual) nos permite evaluar los elementos claves, estratégicos, que garantizan la posición competitiva y realizar proposiciones de valor hasta la definición de las características que permiten definir nuestra empresa futura.

Se debe considerar que al definir la visión, ésta debe responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué tratamos de conseguir?
- b) ¿Cómo produciremos resultados?
- c) ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- d) ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

⁴ Arjona, M. (1999). Dirección Estratégica. Un enfoque práctico. Madrid, España: Díaz de Santos.

El proceso que permite desarrollar la visión del estado futuro da como resultado un conjunto de innovaciones en los procesos de negocio actuales así como la identificación de las barreras de diferente tipo que impiden su desarrollo.

2.1.2.3 Valores⁵

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Las empresas suelen incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral, como honestidad, no discriminación y transparencia, con otros de carácter instrumental, que apoyan la misión y visión, como son mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia.

⁵ Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson.

2.1.2.4 Objetivos⁶

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- a) **Mensurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- b) **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- c) **Apropiados:** Deben ser consistentes con la misión y visión de la organización.
- d) **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
- e) **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Los objetivos ayudan a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado. No

⁶ Martínez, D., & Milla, A. (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Díaz de Santos.

solamente motivarán en mayor medida a los empleados, sino que también ayudan a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas.

El logro de los objetivos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Los objetivos pueden clasificarse en varias categorías:

- a) **Objetivos Individuales y Colectivos:** Objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física. El objetivo colectivo, por el contrario, es aquel que persiguen varias personas físicas.
- b) **Objetivos Subordinados y Básicos:** Son objetivos subordinados aquellos que son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales. Son objetivos básicos, en cambio, aquellos en que, de alguna manera, se detiene la intención de la persona o institución.
- c) **Objetivos a Corto y a Largo Plazo:** Los objetivos suelen considerarse a corto plazo, cuando son de un año o menos. Suelen, por el contrario, tomarse como objetivos a largo plazo, cuando implican más de un año. Actualmente suelen denominarse a los primeros “operacionales”, y los segundos “estratégicos”.

2.1.2.5 Metas⁷

Las metas son marcas específicas y oportunas que señalan el camino para la realización de los fines de la compañía, es decir son resultados a corto plazo que aportan al logro de los objetivos.

La importancia de las metas radica en que al trazar una ruta, nos deben de conducir a los resultados óptimos esperados. Esto se logra a través de la coordinación de los objetivos generales y específicos; de otra manera no se alcanza el fin esperado.

Las metas bien diseñadas tienen características principales:

1. Están escritas en términos de resultados más que de acciones
2. Son mensurables y cuantificables
3. Señalan claramente sus plazos
4. Son difíciles pero asequibles
5. Se ponen por escrito
6. Se comunican a todos los miembros de la organización

⁷ Robins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (Octava Edición). México: Pearson.

Una meta bien diseñada debe escribirse en términos de resultados, más que de acciones. El resultado final deseado es el elemento más importante de cualquier meta y, por tanto, la meta debe reflejarlo.

2.1.2.6 Estrategias⁸

La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización.

La estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recursos y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización, en términos de recursos y competencia, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades.

La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de la situación interna y externa de la organización.

⁸ Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (sexta edición). México: Mc Graw Hill.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

2.1.3 Metodología del Plan Estratégico⁹

El proceso formal para elaborar el plan estratégico comprende cinco pasos principales:

1. Establecimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la organización
2. Revisión del ambiente competitivo externo de la organización
3. Revisión del ambiente operativo interno de la organización
4. Definición de las estrategias empresariales
5. Poner estrategia en práctica

⁹ Hill, C., & Jones, G. (2005). Administración Estratégica. Un enfoque integrado (sexta edición). México: Mc Graw Hill.

2.1.3.1 Establecimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la organización

Como primer paso para el proceso de elaboración del Plan Estratégico la empresa debe tener bien definidas su misión, visión, objetivos y valores organizacionales, que servirán como base para la formulación de las estrategias.

2.1.3.2 Revisión del ambiente competitivo externo de la organización

El propósito del análisis externo es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que cumple su misión.

En esta etapa deben examinarse dos ambientes interrelacionados:

2.1.3.2.1 Macroambiente:

Comprende los factores políticos y legislativos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) que pueden afectar a la organización.

- 1. Factores políticos y legislativos:** Legislación fiscal, de protección del medio ambiente, arancelarios, de seguridad, etc.
- 2. Factores económicos:** Evolución del PIB, de la inversión, de las tasas de interés, de la inflación, de las exportaciones, del consumo, etc.
- 3. Factores sociales:** Cambios en los comportamientos de los ciudadanos, nuevas actitudes socioculturales, evolución demográfica, nuevos hábitos y estilos de vida, nuevas tendencias, etc.
- 4. Factores tecnológicos:** Nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores, aparición de productos sustitutos o de nuevas tecnologías genéricas.

2.1.3.2.2 Ambiente Industrial:

Una vez que se ha identificado los factores macroambientales, los gerentes se enfrentan a la tarea de analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria.

El marco de referencia bien conocido de Michael Porter, al que se conoce como el Modelo de las Cinco Fuerzas, ayuda a los gerentes a realizar este análisis. Su

modelo se centra en las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria:

1. Amenaza de nuevos participantes:

La amenaza de nuevos participantes depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes.

Una barrera de entrada es un obstáculo que dificulta a una empresa entrar en una industria.

Un alto riesgo de entrada por parte de los competidores potenciales representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas establecidas. Pero si el riesgo de nuevos entrantes es poco, las empresas establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para subir precios y obtener mayores utilidades.

Las barreras típicas son las siguientes:

- a) Economías de escala:** Estas economías evitan la competencia obligando al aspirante, ya sea a competir a gran escala o bien, a aceptar una desventaja en costos.

- b) Diferenciación del producto:** La identificación de la marca crea una barrera al obligar a los nuevos participantes a gastar mucho para superar la lealtad de los clientes.
- c) Requerimientos de capital:** La necesidad de invertir importantes recursos financieros para poder competir crea una barrera de entrada, en particular si el capital se necesita para gastos en publicidad directa o menudeo y distribución que no se recuperarán.
- d) Desventajas en costos independientemente del tamaño:** Las empresas atrincheradas pueden tener ventajas en costos que no disponen competidores potenciales, sin importar cuál es su tamaño y sus economías de escala factibles.
- e) Acceso a los canales de distribución:** Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo y mientras más afianzados los tengan los competidores existentes, obviamente será más difícil competir en la industria.
- f) Política Gubernamental:** El Gobierno es capaz de limitar o aún evitar la competencia en industrias con controles como requerimientos de licencias y acceso limitado a la materia prima.

2. Rivalidad entre las empresas existentes

La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarse participación de mercado unas a otras. La lucha competitiva puede librarse a través del precio, del diseño de productos, del gasto en publicidad y promoción, de los esfuerzos directos de venta y de servicio y apoyo postventa.

La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas se da en función de tres factores:

- a) **Estructura competitiva en la industria:** La estructura competitiva de una industria se refiere a la cantidad y a la distribución por tamaño de las compañías que la integran, algo que los gerentes de estrategia determinan al iniciar el análisis de una industria.
- b) **Demanda de la industria:** Cuando la demanda crece, tiende a reducirse rivalidades porque todas las compañías pueden vender más sin tener que despojar a otras de su participación de mercado. A la inversa, cuando la demanda se reduce la rivalidad aumenta puesto que las compañías se enfrentan para mantener su participación de mercado y sus utilidades.
- c) **Barreras a la salida:** Las barreras a la salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que evitan que las empresas dejen una

industria. Si son elevadas, las empresas quedan atrapadas en una industria no redituable en la que la demanda general es estática o decreciente.

3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad que tienen estos para negociar a la baja los precios que les cargan las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de estas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio. Al reducir los precios, elevar los costos y enfrentar a los competidores entre sí, los poderosos compradores pueden exprimir las utilidades de una industria.

Los compradores son más poderosos en las circunstancias siguientes:

- a)** Cuando una industria que está suministrando un producto se compone de muchas pequeñas empresas y los compradores son grandes y unos cuantos. Estas circunstancias le permiten a los compradores dominar a las empresas proveedoras.
- b)** Cuando los compradores compran en grandes cantidades, estos pueden usar su poder de compra como un apalancamiento para negociar reducciones en los precios.

- c)** Cuando la industria del suministro depende de los compradores para un gran porcentaje de sus pedidos totales.
- d)** Cuando los costos de intercambio son bajos y los compradores pueden manejar a las empresas proveedoras para que se enfrenten y forzar los precios a la baja.
- e)** Cuando resulta económicamente factible para los compradores comprar materiales de producción de diversas empresas al mismo tiempo para que los compradores puedan contraponer a una compañía de la industria contra otra.
- f)** Cuando los compradores pueden amenazar con entrar a una industria y producir el producto ellos mismos y con eso cubrir sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para forzar los precios de la industria a la baja.

4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores para elevar los precios de los materiales para la producción, o para elevar los costos de la industria de otras maneras, por ejemplo, proporcionando material de mala calidad para la producción, o un servicio deficiente.

De acuerdo con Porter, los proveedores son más poderosos en las situaciones siguientes:

- a)** El producto que venden las compañías tienen pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria.
- b)** La rentabilidad de los proveedores no se afecta en forma significativa con las compras de empresas de una industria particular, en otras palabras, cuando la industria no constituye un cliente importante para los proveedores.
- c)** Las compañías de una industria pueden experimentar cambios importantes en los costos si se mueven al producto de un proveedor diferente porque los productos de un proveedor en particular son únicos o diferentes. En tales casos, la empresa depende de un proveedor particular y no puede contraponer a los proveedores entre sí para reducir el precio.

- d) Los proveedores pueden amenazar con ingresar a la industria de sus clientes y utilizar sus materiales para elaborar productos que puedan competir directamente con los de las compañías que ya se ubican en la industria.
- e) Las empresas de la industria no pueden amenazar con ingresar a la industria de sus proveedores y hacer sus propios materiales de producción para reducir el precio de estos.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos son productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es un amenaza competitiva importante porque esto limita el precio que la compañías de una industria puede asignarle a su producto, y con ello, la rentabilidad de la industria.

Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de tal manera que estos son una fuerza competitiva débil, entonces, si todo permanece igual, las empresas de la industria tienen la oportunidad de elevar precios y de ganar utilidades adicionales.

En la **Figura 2.1** se presenta el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter detallado anteriormente.

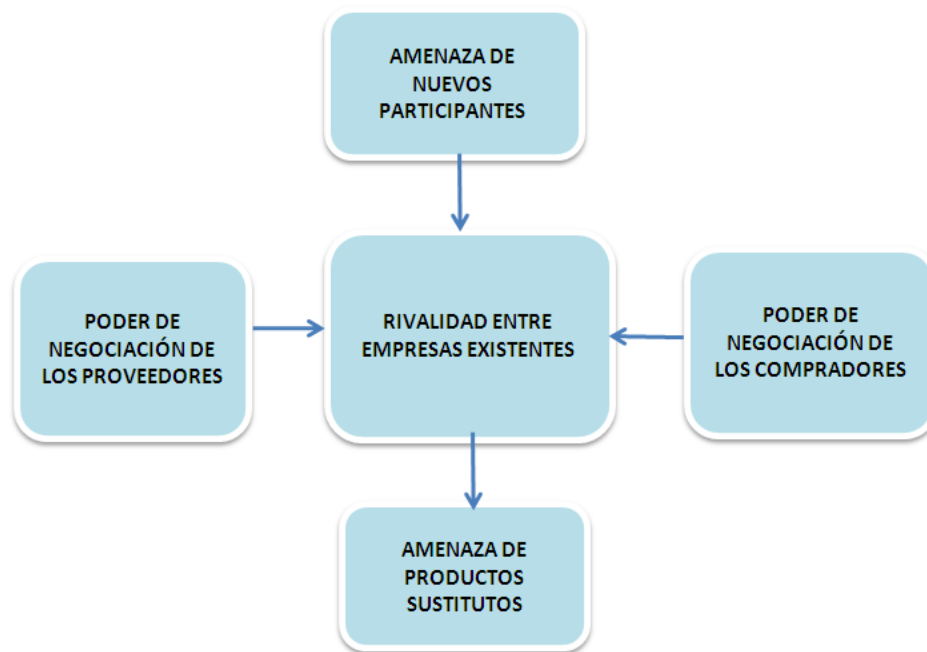


Figura 2.1. Modelo de las Cinco Fuerzas

2.1.3.3 Revisión del ambiente operativo interno de la organización

El análisis interno sirve para aislar las fortalezas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva. Para consolidar y mantener

ésta, la empresa debe lograr un nivel superior en la eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente. Las fortalezas de la organización conducen a un desempeño superior en estas áreas, sus debilidades, a uno deficiente.

Si las organizaciones van a lograr una ventaja competitiva ofreciendo valor a sus consumidores, tienen que comprender como se crea o se pierde este valor. Los conceptos de la Cadena de Valor pueden ayudar a comprender este tema.

El término Cadena de Valor se refiere a la idea de que la empresa es una cadena de actividades para transformar las entradas de materiales en productos que los clientes valoren. El proceso de transformación se compone de diversas actividades primarias y actividades de apoyo que le añaden valor al producto.

2.1.3.3.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto, su comercialización y el apoyo y el servicio postventa que se le dé. En la cadena de valor, las actividades fundamentales se descomponen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, comercialización y ventas, y servicio al cliente.

1. Investigación y desarrollo: La investigación y desarrollo se ocupa de los diseños de los productos y de los procesos de producción. Aunque se piense que la investigación y el desarrollo se ocupan del diseño de los productos físicos y de los procesos de producción en las empresas manufactureras, muchas empresas de servicio también emprenden aquellos.

Con un diseño superior de productos, la investigación y el desarrollo pueden aumentar la funcionalidad de los productos, lo que los hace más atractivos para los consumidores al aumentar el valor.

2. Producción: La producción se ocupa de la creación de un bien o servicio. Para los productos físicos, cuando se habla de producción, generalmente se hace referencia a la manufactura. Para servicios tales como la banca o las operaciones de venta al menudeo, la “producción” típicamente se da cuando se proporciona el servicio al cliente, en la misma forma en que el banco le hace un préstamo a un cliente. Al desempeñar sus funciones de manera eficiente, la función de producción de una empresa ayuda a reducir su estructura de costos. La función de producción también puede realizar sus

actividades en forma tal que sea consistente con la calidad del producto, lo que lleva a una diferenciación (y a un valor superior) y a menores costos.

3. Comercialización y ventas: Existen diversas maneras en las que las funciones de comercialización y ventas de una compañía pueden contribuir a crear valor. A través del posicionamiento de la marca y la publicidad, la función de comercialización puede aumentar el valor que los clientes perciben está contenido en el producto de una compañía. En cuanto estos ayuden a crear una impresión favorable del producto de la empresa en las mentes de los consumidores, aumentan el valor.

La comercialización y las ventas también pueden crear valor al descubrir las necesidades de los clientes y volvérselas a comunicar a la función de investigación y desarrollo de la empresa, la cual puede entonces diseñar productos que se adapten mejor a esas necesidades.

4. Servicio al cliente: El papel de la función de servicio de una empresa consiste en proporcionar servicio y apoyo postventa. Esta función puede crear una percepción de un valor superior en las mentes de los consumidores al resolver problemas de los clientes y apoyarles después de que han comprado el producto.

2.1.3.3.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan materiales para la producción que permite que se den las actividades fundamentales. Estas actividades se descomponen en cuatro funciones: manejo de materiales, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa.

- 1. Manejo de materiales:** La función de manejo de materiales (logística) controla la transmisión de los materiales físicos a través de la cadena de valor, desde su obtención hasta su producción y distribución. La eficiencia con la cual esto se lleva a cabo puede reducir los costos de manera significativa y con ello crear mayor valor.
- 2. Recursos Humanos:** Existen diversas formas en que la función de recursos humanos puede ayudar a una empresa a crear más valor. Esta función asegura que la compañía tenga la mezcla adecuada de personal capacitado para desempeñar sus actividades de creación de valor en forma eficiente. También es tarea de la función de recursos humanos asegurar que la gente tenga capacitación, motivación y compensación adecuadas para desempeñar sus tareas de creación de valor. Si los recursos humanos funcionan bien, la productividad de los empleados aumenta (lo cual reduce

costos) y el servicio al cliente mejora (lo cual eleva el valor percibido), con lo que se le permite a la empresa crear más valor.

- 3. Sistemas de Información:** Los sistemas de información se refieren a los sistemas en mayor parte electrónicos para administrar inventarios, rastrear ventas, fijar precios para los productos, venderlos, atender las solicitudes de servicio de los clientes y así sucesivamente.

Los sistemas de información, cuando se conjugan con las características de comunicación de Internet, ofrecen la promesa de poder mejorar la eficacia y la eficiencia con las que una empresa administra sus otras actividades de creación de valor.

- 4. Infraestructura de la compañía:** La infraestructura de la compañía es el contexto que abarca a toda una organización dentro del cual se dan todas las demás actividades de creación de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa. Como la alta administración puede ejercer una influencia considerable en el moldeado de estos aspectos en una compañía, la alta administración debe también considerarse como parte de la infraestructura de la compañía. En realidad, a través de un liderazgo poderoso la alta administración puede moldear la infraestructura

de la empresa y, a través de ello, el desempeño de todas las otras actividades para creación de valor que se dan dentro de ella.

En la **Figura 2.2** se presenta la estructura de la Cadena de Valor detallada anteriormente.



Figura 2.2. Cadena de Valor

2.1.3.4 Definición de las estrategias empresariales

La formulación de la estrategia, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre

las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas. FODA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica.

Su objetivo central es identificar las estrategias que originarán un modelo específico para la empresa que mejor alinee a, se adapte a o empate los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera.

La matriz FODA ilustra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

Para crear la matriz FODA, lleve a cabo los pasos siguientes:

1. En el cuadro de oportunidades (O), enumere las oportunidades externas disponibles en el ambiente actual o futuro de la empresa o unidad de negocio.
2. En el cuadro de amenazas (A), enumere las amenazas externas que enfrenta la empresa o unidad de negocio actualmente o en el futuro.
3. En el cuadro de fortalezas (F), enumere las áreas específicas de fortaleza actual o futura de la empresa o unidad de negocio.

4. En el cuadro de debilidades (D), enumere las áreas específicas de debilidad actual o futura de la empresa o unidad de negocio.
5. Elabore una serie de estrategias posibles para la empresa o unidad de negocio a considerar, con base en combinaciones específicas de las cuatro series de factores:
 - a) Las estrategias FO se crea con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
 - b) Las estrategias FA consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
 - c) Las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
 - d) Las estrategias DA son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

La elaboración de la matriz de estrategias se resume en la **Figura 2.3**.

FACTORES INTERNOS (IFAS) FACTORES EXTERNOS (EFAS)	Fortalezas (F) Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas internas	Debilidades (D) Enumere aquí de 5 a 10 debilidades internas
	Oportunidades (O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades externas	Estrategias FO Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades
Amenazas (A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas externas	Estrategias FA Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas

Figura 2.3. Modelo MATRIZ FODA

2.1.3.5 Poner estrategia en práctica

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

La implementación de la estrategia implica establecer programas para crear un serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios.

Para iniciar el proceso de implementación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones:

- a)** Quienes son las personas que ejecutarán el plan estratégico.
- b)** Que se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada.
- c)** Como trabajaran todos juntos para hacer lo que se requiere.

Una implementación deficiente es responsable de muchos fracasos estratégicos.

2.2 Indicadores de Gestión¹⁰

2.2.1 Definición de indicadores de gestión

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

2.2.2 Tipos de indicadores de gestión

Los indicadores pueden ser operativos y estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.

En algunos casos los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos. A continuación se enumeran las principales categorías según su forma de medición:

¹⁰ Beltrán, J. (1999). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad (Segunda Edición). 3R.

- a) **Cuantitativos simples:** Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto (cantidad) o cero relativo (temperatura).
- b) **Cuantitativos compuestos (fórmulas):** Son indicadores cuya escala de medición tiene cero absoluto o cero relativo, y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, con los cuales se relaciona a través de una fórmula.
- c) **Cualitativos ordinales:** Son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor.
- d) **Cualitativos nominales:** Son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenadas de menor a mayor.

Algunos objetivos se refieren a variables de carácter unidimensional y se pueden medir directamente, por lo cual se constituyen también en indicadores, por ejemplo, participación de mercado. Los objetivos relativos a variables multidimensionales, como valor de la empresa, satisfacción de los clientes, optimización de procesos o innovación tecnológica, requiere uno o más indicadores para su medición.

En la metodología del Cuadro de Mando Integral se consideran dos tipos de indicadores:

- a. **Indicadores de actuación o guía (lead):** Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- b. **Indicadores de resultados (lag):** Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

En general, los indicadores en la perspectiva financiera y de clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento tienden a ser de actuación.

2.2.3 Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión

Las fases de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión se detallan a continuación:

1. **Contar con objetivos y estrategias:** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos.
2. **Identificar factores críticos de éxito:** Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar. Los factores críticos de éxito que se deben tener en cuenta siempre en la

concepción, monitoreo y evaluación final de la gestión son efectividad, eficacia, eficiencia y productividad.

3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: Una vez identificados los factores críticos de éxito es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo.

4. Determinar para cada indicador su estado, umbral y rango de gestión: Veamos en qué consiste cada elemento de esta fase de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión:

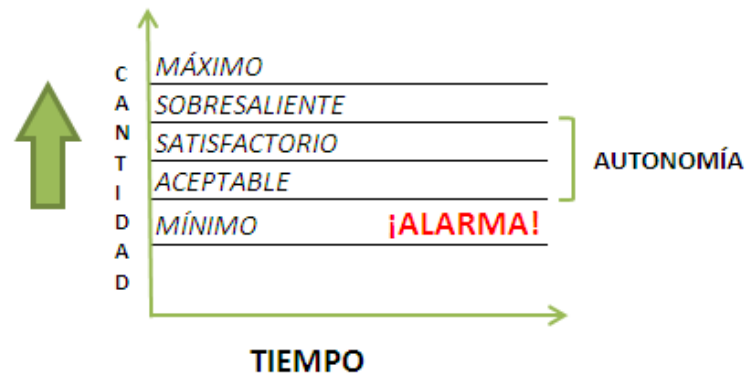
a) Estado: Corresponde al valor inicial o actual del indicador.

b) Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

c) Rango de Gestión: Este término lo acuñamos para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. Tal como se aprecia en la **Figura 2.4** la propuesta consiste en establecer para cada indicador, un rango de comportamiento que nos permita hacer el seguimiento, teniendo en

cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica.

CASO 1



CASO 2



Figura 2.4. Rango de gestión

En primera instancia, es fundamental tener claro si el valor del indicador conviene que aumente o disminuya. En el primer caso, de abajo para arriba el nombre de los valores de referencia es el siguiente: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo. Aparece otro concepto que es el de la alarma. Si se aprecia la figura, se notará que está situada entre el valor mínimo y el valor aceptable. La alarma es la zona en la cual siempre que el indicador se encuentre en ella, significará que el proceso estará a punto de quebrantarse; aún no se ha caído en una situación crítica, pero de no tomar alguna acción, es muy posible que la situación, proceso o variable observada ya no tenga modo de recuperarse.

Igualmente, si lo conveniente es que el valor del indicador disminuya o tienda a cero, la gráfica quedaría constituida así, de abajo hacia arriba: mínimo, sobresaliente, satisfactorio, aceptable y máximo. Se aprecia que tanto la zona de alarma como los valores aceptable y sobresaliente cambien de lugar.

Otro aspecto interesante es el hecho de que entre los valores aceptable y sobresaliente se configura una zona de autonomía en la cual, siempre que el valor del indicador se encuentre dentro de estos límites, se considera que su comportamiento es estable y que lo más seguro es que se logre el valor satisfactorio.

- 5. Diseñar la medición:** Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.
- 6. Determinar y asignar recursos:** Con base en las características establecidas en el punto anterior, para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones. Lo ideal es que:

 - a)** La medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información.
 - b)** Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.
- 7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión:** Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que efectuamos mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

 - a)** Pertinencia del indicador

- b) Valores y rangos establecidos
- c) Fuentes de información seleccionadas
- d) Proceso de toma y presentación de la información
- e) Frecuencia en la toma de la información
- f) Destinatario de la información

8. Estandarizar y formalizar: Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrolla y queda en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio.

9. Mantener y mejorar continuamente: El sistemas de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la empresa. Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema, empresa y de su entorno.

Así mismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

2.2.4 Presentación de indicadores

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrarnos tiempo nos ocupe más de lo necesario. Para ello, existen varias formas de presentación de los indicadores:

- a) Gráficas**
- b) Tablas**
- c) Gráficos con seguimiento**
- d) Gráficos de control**

El usuario elegirá aquella o aquellas que más se amolden a su necesidad específica y a sus habilidades y preferencias para el análisis.

2.3 Balanced Scorecard

2.3.1 Definición del Balanced Scorecard¹¹

El Cuadro de Mando Integral es un marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un Sistema de Indicadores en un Sistema de Gestión. A medida que más y más empresas trabajen con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

¹¹ Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

- a) Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- b) Comunicar la estrategia a toda la organización
- c) Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- d) Vincular los objetivos estratégicos a largo plazo y los presupuestos anuales
- e) Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- f) Realizar revisiones estratégicas, periódicas y sistemáticas
- g) Obtener *feedback*¹² para aprender sobre la estrategia y mejorarla

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia.

2.3.2 Medición de la estrategia empresarial

Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégico tienen dos tareas: primero, han de construir el Cuadro de Mando, y segundo, han de utilizarlo. Está claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos claves de gestión, irán

¹² La retroalimentación (*feedback*) es un proceso circular en donde la salida es remitida de nuevo a la entrada como información sobre la primera respuesta.

adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando: que indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y que nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados al Cuadro de Mando.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

2.3.2.1 Perspectiva Financiera¹³

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros

¹³ Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*¹⁴.

La teoría de la estrategia de negocio sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, sólo identificamos tres fases:

- a) **Crecimiento:** Los negocios en crecimiento se encuentra en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento.
- b) **Sostenimiento:** Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botellas), ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.
- c) **Cosecha:** Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

¹⁴ Se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

Se ha descubierto que para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- 1. Crecimiento y diversificación de los ingresos:** Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.
- 2. Reducción de costes/mejora de la productividad:** El objetivo de la reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios como, reducir los costes directos y compartir los recursos comunes con las otras unidades de negocio.
- 3. Utilización de los activos/estrategia de inversión:** Los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad de negocios dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y

vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

A continuación se presenta en la **Figura 2.5** algunos indicadores de los temas estratégicos conforme a las estrategias de la unidad de negocio:

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos/empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables 	<ul style="list-style-type: none"> Costes por unidad (por unidad de <i>output</i>, por transacción) 	<ul style="list-style-type: none"> Período de recuperación (<i>Pay-back</i>) <i>Throughput</i>

Figura 2.5 El indicador de los temas financieros estratégicos

2.3.2.2 Perspectiva del Cliente¹⁵

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Un proceso de formulación de estrategia que utiliza una investigación de profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos del mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- a) **Cuota de mercado:** Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
- b) **Incremento de clientes:** Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio, atrae o gana nuevos clientes o negocios.

¹⁵ Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

- c) **Retención de clientes:** Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- d) **Satisfacción de clientes:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- e) **Rentabilidad de los clientes:** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

La perspectiva de cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

2.3.2.3 Perspectiva del Proceso Interno¹⁶

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

¹⁶ Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

- a) Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- b) Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas

Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los procesos internos realizarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque del Cuadro de Mando Integral es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, se ha descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva de proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- a) **Innovación:** En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

- b) Operaciones:** El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se produce y se entrega a los clientes los productos y servicios existentes.
- c) Servicio postventa:** El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

En la **Figura 2.6** se presenta un modelo de la cadena genérica de valor del proceso interno:

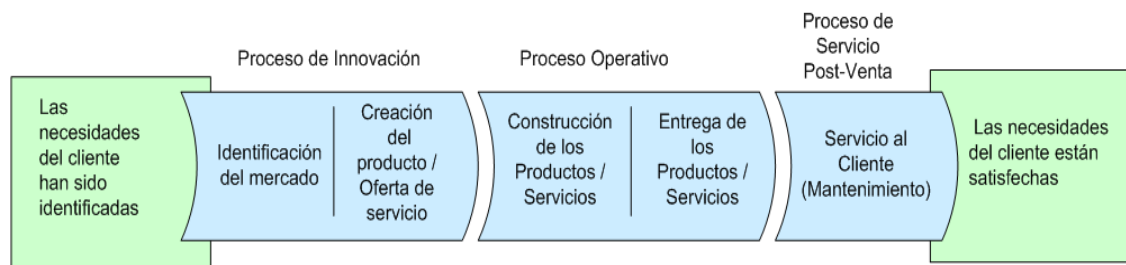


Figura 2.6 La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor

2.3.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento¹⁷

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- 1) La satisfacción de los empleados:** Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

¹⁷ Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

2) La retención de los empleados: La retención de los empleados representan fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo.

3) La productividad de los empleados: La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

2.3.3 Diseño del Balanced Scorecard

En la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) la estrategia competitiva, una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos. Los objetivos se ubican en las cuatro perspectivas

antes descritas y se vinculan entre sí mediante un diagrama causa-efecto, o mapa estratégico.

a) Objetivos Estratégicos: Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

b) Mapas Estratégicos: Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.

c) Indicadores: Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión.

d) Metas: En el contexto del Cuadro de Mando Integral, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel

de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha.

e) Iniciativas: Los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia se denominan iniciativas. Las iniciativas son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa. Entre ellas se puede mencionar el rediseño de procesos, la incorporación de nuevos sistemas de información, los cambios en la estructura organizacional y la adopción de nuevas normas de calidad.

3. CAPÍTULO III: DISEÑO DE SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

3.1 Conocimiento del Negocio

El conocimiento del negocio permitirá tener una idea clara sobre la situación presente de la organización, el cual se encuentra plasmado en el Plan Estratégico; a partir de este podemos diseñar el Cuadro de Mando Integral.

Dado que la empresa objeto de investigación no cuenta con un Plan Estratégico, como se mencionó en el Capítulo 1, se procedió a levantarlo.

3.1.1 Plan Estratégico del Negocio

3.1.1.1 Declaración de la Misión y Visión

Para establecer la misión y visión de la empresa objeto de investigación se hizo necesario responder a las preguntas descritas en el **Anexo 1**.

Se definió como misión: “Somos una empresa comercial orientada a satisfacer las necesidades de seguridad y protección a nuestros consumidores. Ofrecemos una gran variedad de equipos electrónicos de seguridad de alta tecnología de las mejores marcas y a precios competitivos, además de un excelente servicio personalizado a todos nuestros distribuidores.”

Y se determinó como visión: “En el 2018 seremos la empresa más innovadora en equipos electrónicos de alta calidad y tecnología en el ramo de la seguridad. Intensificaremos nuestro conocimiento del mercado, con el fin de anticipar la respuesta a los cambios en las necesidades y expectativas de nuestros distribuidores. El servicio al cliente se convertirá en nuestra ventaja competitiva y así lograremos ser líderes en el mercado nacional.”

3.1.1.2 Declaración de los Objetivos organizacionales

Los objetivos ayudan a trabajar de un modo más apropiado, concentrando y conservando recursos valiosos en la organización que permitan alcanzar su misión y visión. Se han definido los siguientes objetivos organizacionales:

1. Maximizar la rentabilidad de la empresa
2. Incrementar los ingresos
3. Incrementar las ventas de productos
4. Lograr alta satisfacción y confianza del cliente
5. Mejorar la eficiencia operativa
6. Optimizar la atención al cliente
7. Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
8. Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal
9. Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional
10. Poseer infraestructura de tecnología de información adecuada

3.1.1.3 Declaración de valores institucionales

Al hablar de valores organizacionales nos referimos a la manera de ser de la organización. Los valores que se consideran más importantes y que han dado crecimiento a la organización son:

- a) Respeto
- b) Honestidad
- c) Trabajo en equipo
- d) Calidad en el servicio
- e) Calidad Humana
- f) Mejoramiento continuo
- g) Compromiso
- h) Lealtad

3.1.1.4 Ambiente competitivo externo de la organización

Al analizar el ambiente competitivo externo de la organización se logrará identificar situaciones externas que pueden afectar favorable o desfavorablemente a la empresa, es decir sus oportunidades y amenazas. Para esto se realizarán análisis del Macroambiente y del Ambiente Industrial.

3.1.1.4.1 Macroambiente

El análisis PEST permitirá conocer los factores que engloban el entorno tecnológico en el que se desenvuelve la empresa, estos factores son: políticos-legislativos, económicos, sociales y tecnológicos. A continuación realizamos el análisis descrito anteriormente:

1. Factores Políticos y Legislativos:

Las medidas que pueda tomar el gobierno en cuanto a leyes de importación, laborales, protección del medio ambiente, política fiscal, etc., pueden ocasionar restricciones a la rentabilidad de la empresa. El gobierno actual ha concentrado sus fuerzas en las necesidades de los empleados, estableciendo rígidas leyes para los empleadores en cuanto al cumplimiento de los derechos laborales. Su actividad de importación se puede ver afectada por leyes aduaneras, controles del gobierno, altos aranceles, que influirían en los precios y calidad de los productos que ofrece la empresa, lo que paralizaría su rápido crecimiento.

Actualmente el gobierno mantiene una buena relación con algunos de los países donde se concentran los principales proveedores de la empresa, lo que le permite seguir manteniendo fuertes vínculos comerciales.

2. Factores económicos:

A medida que la población obtenga mayores ingresos, también sus gastos crecerán considerablemente. Esto se da debido a la variación en los índices de precios al consumidor, ocasionada por la inflación. Los altos precios en alimentación, vestimenta, salud, vivienda y educación originan una reducción global de la economía, lo que provocaría incertidumbre en cuanto a la rentabilidad de la empresa.

Con respecto a los cambios en los precios de la electricidad y el petróleo, estos originarían inestabilidad económica en el país, ya que se necesitarán buscar otros medios de generación de recursos para cubrir las necesidades de la población. Esto provocaría un crecimiento económico más lento, lo que afectaría considerablemente a las actividades que desarrolla la empresa.

3. Factores sociales:

Los cambios en los valores, actitudes y comportamiento de los clientes, originarán que estos requieran productos que cubran sus necesidades y expectativas en cuanto a la seguridad y control. Debido a que la empresa comercializa equipos de seguridad, los clientes siempre exigirán mayor alcance en los productos que adquieren.

A diario se hace indispensable mantener un alto nivel de seguridad, ya sea en el lugar de trabajo o en el hogar. Por ello, la actividad que desarrolla la empresa continuará creciendo teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, derivada en sus tendencias sociales.

4. Factores tecnológicos:

En el sector de equipos electrónicos de seguridad existe un alto riesgo de que aparezcan productos de nuevas tecnologías, lo que ocasiona que los otros queden obsoletos. Por ello, la empresa evita mantener los mismos productos en stock y realiza rotación de productos mediante promociones mensuales, sobre todo aquellos que tienen alto stock. También realizan estudios sobre las características de los nuevos productos que envían los proveedores, para su posterior adquisición, lo que permitirá satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.

3.1.1.4.2 Ambiente Industrial

Para conocer el entorno en el que opera la empresa se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas. Este modelo identifica las fuerzas que determina la intensidad de la competencia en una industria. A continuación se analizará cada una:

1. Amenaza de nuevos participantes

Para entrar en este mercado los nuevos participantes deben realizar una fuerte inversión, lo que se consideraría como una de las barreras de entrada más influyentes.

2. Rivalidad entre las empresas existentes

En el mercado de equipos electrónicos de seguridad se destacan MACROQUIL, NOVASECURITY y la empresa objeto de estudio, cabe recalcar que también existen empresas pequeñas que comercializan equipos de similares características pero con precios más económicos lo que es atractivo para cierto grupo de clientes, como consecuencia se origina una disminución en las ventas.

La estrategia que aplica la empresa para retener a sus clientes es proporcionarles equipos de calidad a precios razonables, además realiza

promociones mensuales, tanto de equipos que tienen alto stock como aquellos que tienen bajo stock.

Aunque por experiencias del personal de la empresa se conoce que este sector de clientes luego de usar los productos de la competencia prefiere adquirir los productos de la empresa que investigamos por contar con mejor calidad y marcas reconocidas.

3. Poder de negociación de los compradores

La empresa objeto de nuestra investigación posee una gran cantidad de compradores. Sus ventas no dependen de un cierto grupo de clientes, por tanto no existe incertidumbre sobre si ciertos clientes dejan de comprar en un determinado mes. Cabe recalcar que los compradores de esta empresa son mayoristas que pueden ser personas particulares o sociedades, en su RUC se debe especificar que venden o instalan sistemas de seguridad, equipos de computación y sistemas de incendio, también se incluye técnicos instaladores que se dediquen a esta actividad.

La empresa mantiene la postura de impulsar el negocio de sus clientes mayoristas, por tanto no comercializan sus productos con consumidores finales. En tales casos direccionan esas ventas hacia sus distribuidores.

La empresa tiene establecido ciertos porcentajes de descuentos: inicialmente los clientes tienen el 30% de descuento, a partir de ese porcentaje, dependiendo del proyecto, el personal de ventas pueden asignar hasta el 35% de descuento, y con autorización del jefe hasta el 45% que es el límite máximo de descuento, el cual también se aplica para los productos que se ofertan mensualmente.

4. Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de los proveedores de la empresa se encuentran en Taiwán, China y otros en Estados Unidos y Canadá. Cuentan con alrededor de quince proveedores, los cuales son únicamente fabricantes, lo que genera un mayor respaldo y confianza de los productos. Los proveedores realizan alrededor de seis visitas anuales a la empresa, con motivo de dar capacitaciones, seminarios, entre otras actividades.

Cabe recalcar que la empresa ha mantenido buenas relaciones con sus proveedores, por lo que las negociaciones que realizan se dan en excelentes

términos para ambas partes. El gerente es quien se encarga de la negociación con los proveedores, también asiste a las ferias anuales de China y Taiwán para conocer y adquirir nuevos productos.

Cabe recalcar que el poder de negociación de los proveedores es aceptable, ya que ellos respetan los precios acordados con el gerente y la relación que mantienen es amena. En aquellas situaciones adversas para los proveedores, tales como: fenómenos naturales, escasez de materia prima, etc. los precios de los productos aumentan en un porcentaje razonable.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

No existen productos sustitutos.

A modo de resumen, el Modelo de las Cinco Fuerzas de la empresa se muestra en la **Figura 3.1**.

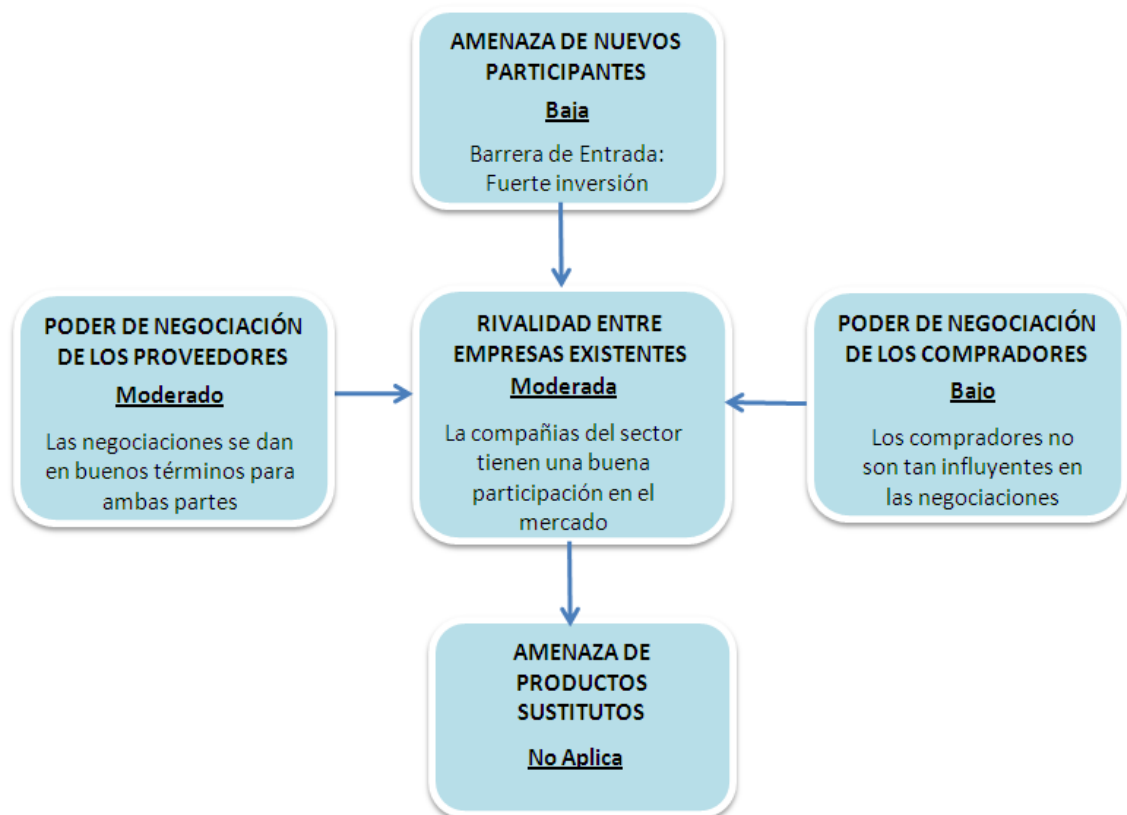


Figura 3.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de la Empresa

3.1.1.5 Ambiente operativo interno de la organización

Para analizar el ambiente operativo interno de la organización se hace necesario conocer el desarrollo de sus actividades, estas pueden ser primarias y de apoyo. El resultado de este análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

3.1.1.5.1 Actividades Primarias

La empresa objeto de estudio desarrolla las siguientes actividades primarias:

1. Planificación y Presupuesto

La empresa no cuenta con una planificación formal, políticas ni procedimientos, debido a que durante su crecimiento se ha dado prioridad a otras actividades. Actualmente, se le ha dado importancia a formalizar estos asuntos y se están realizando las gestiones necesarias.

Se conoció también que no se realizan presupuestos. Ellos consideran que se asignan los recursos financieros a medida que los gastos se vayan originando.

2. Compras e Importación

La empresa se dedica a la importación de equipos electrónicos de seguridad, los cuales provienen de Taiwán, Estados Unidos y Canadá.

El tiempo usual de la importación es de 30 días y en caso de que sea por sobre pedidos (según los requerimientos del cliente) depende del tiempo que se tarde el proveedor en producir.

El proceso inicia con el requerimiento de mercadería. Los proveedores le envían al gerente la proforma, que es analizada y luego confirmada. Posteriormente el gerente cancela mediante transferencia bancaria al exterior.

Dependiendo de la cantidad de mercadería, el envío es aéreo o marítimo y se lo maneja con una consolidadora.

Una vez que llega a la Aduana y se pagan los aranceles, la mercadería es transportada a la matriz, ubicada en Guayaquil. Para ello, se subcontrata el servicio de transporte y seguro de la mercadería.

3. Logística de entrada

En el proceso de entrega de la mercadería a la matriz, se encuentran presentes el agente de aduana, la persona representante del seguro y el personal de bodega de la empresa.

En el proceso de distribución de los productos a las sucursales se hace uso de un servicio externo de entrega puerta a puerta.

4. Ventas y Promociones

El desarrollo de esta actividad inicia cuando los clientes llegan a la empresa para hacer sus pedidos. El personal de ventas atiende los requerimientos del cliente de manera ágil y personalizada. En el caso de que el cliente necesite un asesoramiento más técnico, el personal de servicio técnico le recomendará los equipos que cubran sus necesidades.

El personal de ventas realiza una proforma, en caso de que el cliente lo requiera, y luego procede a realizar la factura, la cual queda almacenada en el sistema. El personal de cobranzas imprime la factura, el cliente cancela el monto respectivo y finalmente se procede a despachar su pedido. En el caso de los clientes de provincia, estos llaman para solicitar la proforma respectiva,

si así lo requieren, y hacen el correspondiente pedido. Luego se verifica que el valor de la factura se haya depositado para proceder a su despacho.

En el proceso de despacho, el personal de bodega programa los equipos y a su vez asesora al cliente para su posterior instalación a los usuarios finales. En el caso de que los equipos requieran una programación más avanzada, se solicita la ayuda del personal de servicio técnico o sistemas.

Cabe recalcar que es política de la empresa que no pueden quedar facturas abiertas ni pedidos sin entregar al final del día.

La empresa también realiza promociones mensuales con el propósito de incentivar a los clientes. Las promociones tienen una duración de 30 días. Los productos que se ofertan son variados, tanto aquellos que tienen alto stock y bajo stock.

5. Logística de Salida

Los productos despachados a clientes locales son transportados a su lugar de destino por cuenta de ellos. En el caso de los clientes de provincia, el envío se lo realiza mediante un servicio externo de entrega puerta a puerta, por el cual el cliente cancela un valor adicional.

6. Servicio al Cliente

Posterior a la venta, el cliente puede comunicarse con el personal de sistemas o soporte técnico para solucionar alguna duda con respecto al equipo y en ciertos casos puede coordinar una capacitación en la empresa.

Los clientes pueden hacer uso de la garantía de los productos, ya sea de uno, dos o tres años. En este proceso interviene el personal de sistemas o de soporte técnico, según el daño del equipo. Se procede a realizar la revisión de los equipos para determinar si fue daño de fábrica, que es el que cubre la garantía. En el caso de que el daño hubiera sido ocasionado por el cliente, por mala instalación o manipulación, se le ofrece al cliente un servicio de reparación, ya sea que se realice en la empresa o se lo envíe al fabricante. En caso de que el equipo no pueda ser reparado por el fabricante, se le aconseja al cliente adquirir la pieza dañada. El tiempo para dar respuesta sobre el estado del equipo va de 24 a 48 horas.

También la empresa cuenta con un sitio web, en el cual los clientes pueden registrarse y conocer sobre los equipos y promociones del mes.

3.1.1.4.2 Actividades de Apoyo

Las actividades primarias están auxiliadas por las siguientes actividades:

1. Infraestructura de la compañía

La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para realizar sus actividades: los departamentos se encuentran bien distribuidos, las instalaciones son apropiadas, poseen sistemas de seguridad y control de acceso.

Actualmente las necesidades de la empresa en cuanto al almacenamiento de los equipos ha aumentado debido a su rápido crecimiento en el mercado, originando demoras en el proceso de inventariar y entrega de pedidos. Además se conoció que los productos no están almacenados según sus características. Por esta razón la gerencia ha considerado cambiarse a unas instalaciones más adecuadas.

2. Recursos Humanos

La selección y capacitación del recurso humano son manejadas por el gerente de la empresa y su asistente. Con respecto al pago de sueldos, aporte al

seguro, reparto de utilidades y beneficios sociales es manejado por el departamento contable.

3. Contabilidad y Finanzas

El personal de contabilidad se encarga de los registros de las transacciones de sueldos, aporte al seguro social, beneficios sociales, pago por el servicio de transporte de la mercadería, pago de aranceles, consolidaciones bancarias, revisiones de depósitos de los clientes.

El personal de cobranzas se encarga del cobro de las facturas de los clientes, revisiones de facturas del servicio de transporte, revisiones de facturas físicas de las sucursales.

4. Sistemas de Información

La empresa posee dos sistemas. Un sistema que es utilizado para la facturación, cobranzas y contabilidad, pero este no permite llevar un control de los ítems despachados por bodega. Por ello, se ha hecho necesario utilizar otro sistema, que permite identificar la cantidad de equipos despachados, incluyendo el serial de cada equipo, número de factura y al comprador. Este sistema es manejado por bodega, servicio técnico y sistemas. El uso de estos

sistemas origina descuadres al verificar la existencia del inventario. Se hace necesaria una integración de los mismos, pero se conoció que estos son incompatibles.

A modo de resumen, la cadena de valor de la empresa detallada anteriormente, se muestra en la **Figura 3.2**.



Figura 3.2 Cadena de Valor de la Empresa

Luego de haber analizado la situación interna y externa de la organización se pudieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estas se muestran en la **Tabla 3.1**.

Tabla 3.1 Análisis FODA

FACTORES INTERNOS (Controlables)	FACTORES EXTERNOS (No controlables)
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos con garantía, de alta calidad y tecnología 2. Precios competitivos en el mercado 3. Variedad de productos en las diversas líneas de venta 4. Personal con experiencia y predisposición a trabajar en equipo 5. Clientes satisfechos y leales 6. Servicio de asesoramiento técnico de calidad antes y después de la venta 7. Imagen reconocida como empresa comercializadora de equipos de seguridad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa desarrolla una actividad necesaria para la sociedad 2. Crecimiento de demanda en la venta de equipos de seguridad 3. Disponibilidad de nuevas tecnologías 4. Generación de fuentes de trabajo 5. Alianzas con otras empresas 6. Nuevos inversionistas 7. Apertura de mercados internacionales
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No todos trabajan al mismo ritmo ocasionando lentitud en el proceso 2. Infraestructura no está acorde a las necesidades actuales de la empresa 3. El asesoramiento de los proveedores en la parte técnica no es suficiente 4. Políticas, programas y procedimientos no se encuentran documentados 5. Los procesos internos no se encuentran integrados en un solo software 6. No cuentan con un sistema de indicadores para evaluar su desempeño 7. La capacitación del personal según las necesidades del puesto no es suficiente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inconvenientes de fabricación en el país proveedor 2. Retraso en las importaciones 3. Delincuencia 4. Los precios de los productos que ofrece la competencia son más económicos 5. Crecimiento significativo de la competencia 6. Inestabilidad económica y política del país

FUENTE: Realizado por los autores

3.1.1.6 Estrategias derivadas del análisis FODA

Partiendo del Análisis FODA descrito en la **Tabla 3.1** se diseñarán estrategias con el objeto de potenciar las fortalezas, superar las debilidades, explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

El establecimiento de las estrategias FO, DO, FA y DA se muestra en el **Anexo 2**.

Entre las estrategias que están siendo puesta en práctica por la empresa tenemos: Ofrecer productos innovadores de calidad y a precios competitivos, realizar promociones mensuales y ofrecer productos con garantía. Estas estrategias han permitido a la empresa ser reconocida en el mercado de equipos de seguridad y tener una alta demanda.

Las estrategias más significativas que se derivan del análisis FODA y que la empresa debería implementarlas son: Contar con un sistema de indicadores de gestión, adquirir un nuevo software y capacitar al personal conforme a las necesidades del puesto.

La estrategia del sistema de indicadores de gestión ayudará a controlar la gestión de las operaciones, medir el cumplimiento de las metas establecidas y tomar acciones correctivas. La estrategia de adquirir un nuevo software permitirá integrar todas las actividades que necesitan estar sistematizadas y con ello

mejorar la eficiencia operativa. La estrategia de capacitación facilitará al personal de la empresa desempeñar eficaz y eficientemente sus funciones. Actualmente la capacitación solo se realiza al personal de sistema y soporte técnico.

3.1.2 Indicadores empleados

De acuerdo al conocimiento previo del negocio, podemos mencionar que debido a la falta de planificación estratégica no cuentan con indicadores de desempeño definidos formalmente. A pesar de esto, se puede mencionar que evalúan su desempeño en base a ciertos reportes, obtenidos de los dos sistemas informáticos que poseen.

En la **Tabla 3.2** se detallan los reportes que se emiten por cada software:

Tabla 3.2. Indicadores empleados en la empresa

CATEGORÍA	SOFTWARE 1	SOFTWARE 2
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por cliente: por fecha, sucursal • Ventas por todos los clientes: por fecha, sucursal • Ventas por artículos: por fecha, sucursal • Ventas por sucursal: por fecha • Ventas por empleado: por fecha, sucursal • Ventas por todos los empleados (incluye las sucursales) • Ventas por modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por modelo • Ventas por artículos • Ventas por cliente • Ventas por empleado
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Historial por cliente: se puede verificar estado, forma de pago, retenciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Historial por cliente
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Stock de productos por sucursal • Stock de productos por matriz • Stock de productos por departamento técnico • Productos importados: por fecha, por proveedor • Productos en desaduanización 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos enviados hacia las sucursales • Cantidad de productos recibidos de las sucursales • Cantidad de productos en existencia en bodega • Cantidad de productos en existencia en servicio técnico • Productos importados • Historial por equipos dañados • Reparaciones por modelo de equipo • Reparaciones por equipo • Devoluciones por modelo

FUENTE: Empresa objeto de investigación

Cabe recalcar que estos reportes evalúan en su gran mayoría el desempeño financiero, así como el desempeño del personal de ventas, pero no proporcionan información acerca de otros factores como: satisfacción del cliente, satisfacción del recurso humano y la eficiencia de los procesos internos.

3.2 Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión

3.2.1 Perspectivas Estratégicas

Luego de tener un conocimiento claro del negocio a través del Plan Estratégico levantado comenzaremos a diseñar el Cuadro de Mando Integral. Para ello definiremos las perspectivas estratégicas: financiera, de cliente, de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

3.2.1.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta se enfoca en los requerimientos de crear valor a la empresa y tiene como base el aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costes de toda la organización y mejorar la utilización de los activos.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera:

1. Maximizar la rentabilidad de la empresa
2. Incrementar los ingresos

3.2.1.2 Perspectiva del Cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos; con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre el negocio.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente:

1. Incrementar las ventas de productos
2. Lograr alta satisfacción y confianza del cliente

3.2.1.3 Perspectiva del Proceso Interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- a) Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- b) Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos de la perspectiva del proceso interno:

1. Mejorar la eficiencia operativa
2. Optimizar la atención al cliente
3. Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente

3.2.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se analiza específicamente las habilidades, conocimientos y competencias del personal; los sistemas informáticos y la cultura organizacional.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal
2. Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional
3. Poseer infraestructura de tecnología de información adecuada

Para sintetizar lo mencionado anteriormente se presenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con sus correspondientes objetivos en la **Tabla 3.3.**

Tabla 3.3. Perspectivas estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar la rentabilidad de la empresa • Incrementar los ingresos
Del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas de productos • Lograr alta satisfacción y confianza del cliente
Del Proceso Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia operativa • Optimizar la atención al cliente • Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
De Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional • Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal • Poseer infraestructura de tecnología de información adecuada

FUENTE: Realizado por los autores

3.2.2 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico muestra la relación causa-efecto entre los objetivos de la empresa. Este se presenta en la **Figura 3.3**.

El objetivo de toda empresa es maximizar su rentabilidad, este objetivo se encuentra en la Perspectiva Financiera, para lograrlo necesitamos partir de los recursos disponibles de la empresa, es decir: recurso humano, sistemas de información y procedimientos.

Los tres factores antes descritos son la base para el cumplimiento de los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Si el personal se encuentra motivado, satisfecho y cuentan con una infraestructura de tecnología adecuada, entonces se fortalecerá el desarrollo del personal, así como la cultura de la organización.

Un personal motivado y con la infraestructura de tecnología adecuada, optimizará la atención al cliente y además buscará innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del mismo. Esto permitirá desarrollar eficientemente los procesos internos de la organización.

El mejoramiento eficiente de las operaciones permitirá lograr alta satisfacción y confianza del cliente. Al contar con clientes satisfechos, la empresa puede llegar a conseguir un alto grado de fidelidad y retención. Esto lo puede lograr mediante

el cumplimiento oportuno de las necesidades y expectativas de sus clientes. Por tanto, al contar con clientes fieles se incrementarán las ventas de los productos.

Al lograr incrementar las ventas de los productos, la empresa incrementará sus ingresos y finalmente podrá maximizar su rentabilidad, que es el objetivo primordial descrito inicialmente.

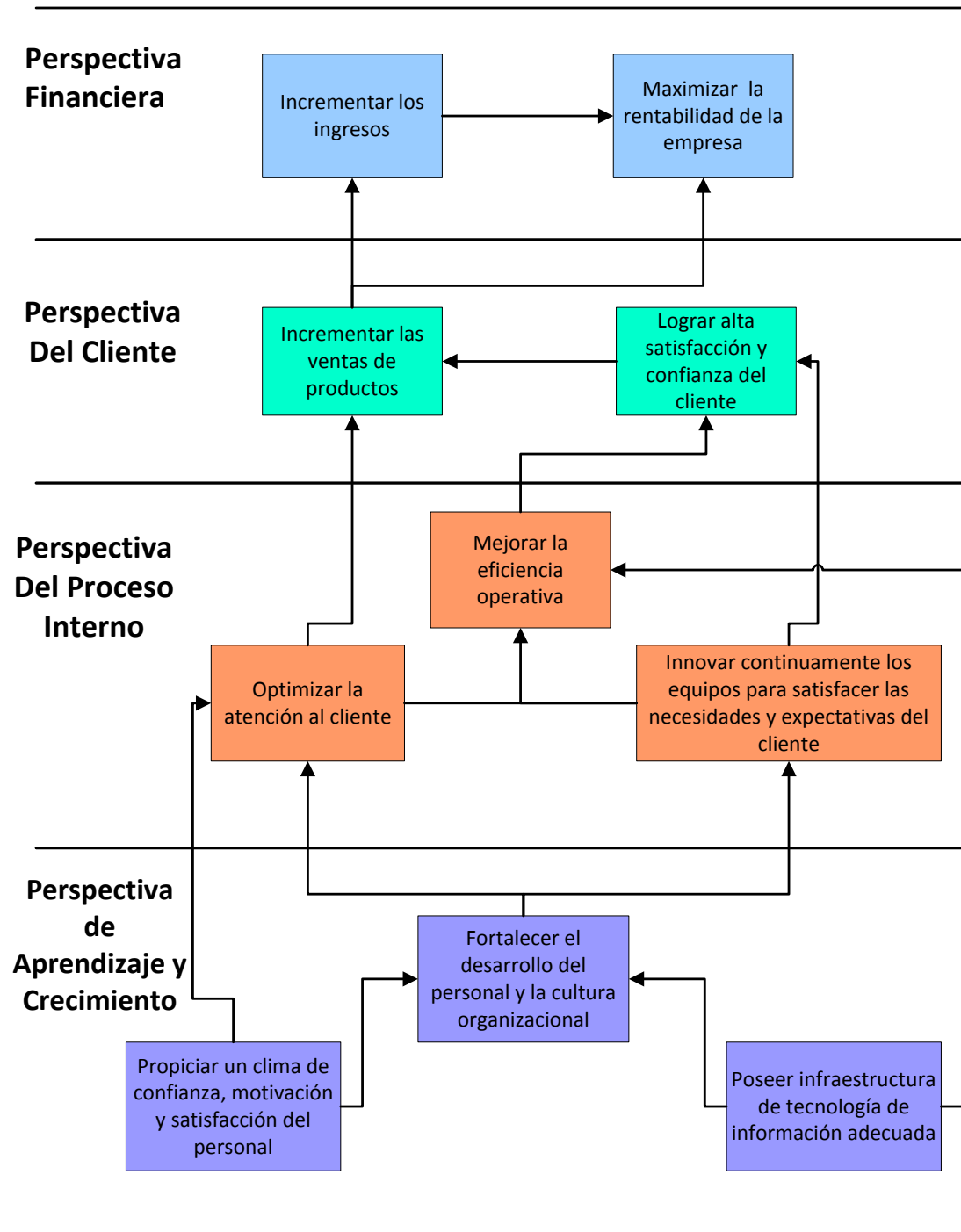


Figura 3.3 Mapa Estratégico de la empresa

3.2.3 Indicadores Estratégicos

Para elaborar el Cuadro de Mando Integral se hace necesario medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante el uso de indicadores.

El empleo de estos indicadores permitirá conocer la situación actual del negocio y definir metas exigentes y alcanzables. Para conocer el grado de cumplimiento de las metas utilizaremos la herramienta Semáforos (verde, amarillo, rojo) que es muy efectiva a la hora de mostrar el estado de un indicador. El significado de los colores es el siguiente:

- 1. Rojo:** Si el semáforo marca una luz roja representa que el indicador se encuentra en un nivel de aceptación bajo, es decir que el valor obtenido es menor al valor crítico.
- 2. Amarillo:** Si el semáforo marca una luz amarilla representa que el indicador se encuentre en un nivel de aceptación medio, es decir que el valor obtenido es igual o mayor que el valor crítico pero menor a la meta.
- 3. Verde:** Si el semáforo marca una luz verde representa que el indicador se encuentra en un nivel de aceptación alto, es decir que el valor obtenido es igual o mayor a la meta.

Cabe recalcar que el valor de la meta y de los intervalos de los semáforos se definió con el gerente y los jefes departamentales. Es de importancia mencionar que desde el mes de Julio hasta Diciembre las actividades de venta tienden a incrementar, este comportamiento se evidencia según datos históricos.

Con el objeto de observar detalladamente el desarrollo de los indicadores se ha realizado una ficha por cada uno, donde se detallan las principales características del indicador.

A continuación se muestran las fichas de los indicadores:

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	1
Nombre del Indicador:	Rentabilidad
Abreviatura	RE
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Maximizar la rentabilidad de la empresa
Propósito:	Mide la relación entre beneficios y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.
Forma de Medición:	(Utilidad Neta antes de impuestos/Total de Ingresos) x 100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Arriba
Responsable:	Gerente General
Usuarios:	Gerente General, Contadora
Fuente de información:	Estados de Resultados Mensuales

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero	27,89%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >=31%
Febrero	26,92%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >=31%
Marzo	24,44%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >=31%
Abril	28,47%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >=31%
Mayo	27,59%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >=31%
Junio	26,85%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >=31%
Julio	35,08%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >=37%
Agosto	31,47%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >=37%
Septiembre	32,64%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >=37%
Octubre	30,48%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >=37%
Noviembre	31,68%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >=37%
Diciembre	31,74%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >=37%

Figura 3.4 Ficha indicador: RENTABILIDAD

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.4** se necesitan las variables: utilidad neta antes de impuestos y el total de ingresos, que se obtienen del Estado de Resultado mensual, este indicador tiene una tendencia de aumento.

La empresa se ha propuesto aumentar cinco puntos porcentuales durante el año en comparación a la rentabilidad promedio del año anterior. La meta definida para el primer semestre es 30%, considerando que este porcentaje es el promedio aproximado que se obtuvo durante el año anterior, con esto se trata de dar cierta holgura para que al menos se consiga esta rentabilidad. Para el segundo semestre del año se definió una meta del 37%. Las variaciones de las metas se dan debido a que existen datos históricos que muestran que durante el primer semestre se espera menor rentabilidad.

Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y sus respectivas metas, ver el **Anexo 3**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	2
Nombre del Indicador:	Gastos Operativos sobre Ventas
Abreviatura:	GO
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Maximizar la rentabilidad de la empresa
Propósito:	Mide la eficiencia de la empresa de generar ingresos en un período determinado
Forma de Medición:	$(\text{Gastos Operativos}/\text{Ventas}) \times 100$
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Abajo
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Gerente General, Contadora
Fuente de información:	Estados de Resultados Mensuales

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Enero	14,45%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Febrero	15,31%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Marzo	15,72%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Abril	14,75%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Mayo	14,61%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Junio	15,33%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Julio	10,12%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Agosto	10,62%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Septiembre	10,47%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Octubre	11,65%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Noviembre	10,46%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%
Diciembre	11,42%	10%	GO >14%	10% < GO ≤ 14%	GO ≤ 10%

Figura 3.5 Ficha indicador: GASTOS OPERATIVOS SOBRE VENTAS

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.5** se necesitan las variables: gastos operativos y el total de ventas, que se obtienen del Estado de Resultado mensual, este indicador tiene una tendencia de disminución debido a que la empresa debe optimizar los recursos utilizados para la generación de ventas.

Considerando que en promedio los gastos operativos sobre ventas muestran un 12% durante el año anterior, la empresa se ha propuesto disminuir en dos puntos porcentuales para el presente año. Por tanto se definió una meta del 10% para este indicador.

Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 4**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	3
Nombre del Indicador:	Rotación de activos
Abreviatura:	RA
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Maximizar la rentabilidad de la empresa
Propósito:	Mide la eficiencia con la cual se han empleado los activos disponibles para la generación de ventas
Forma de Medición:	Ventas/ Total de activos
Unidad:	Veces
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Gerente General
Usuarios:	Gerente General, Contadora
Fuente de información:	Estados Financieros

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero-Marzo	1,29	1,50	RA <1,05	1,05=< RA < 1,50	RA >=1,50
Abril-Junio	1,05	1,50	RA <1,05	1,05=< RA < 1,50	RA >=1,50
Julio-Septiembre	1,04	1,50	RA <1,05	1,05=< RA < 1,50	RA >=1,50
Octubre-Diciembre	0,90	1,50	RA <1,05	1,05=< RA < 1,50	RA >=1,50

Figura 3.6 Ficha indicador: ROTACIÓN DE ACTIVOS

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.6** se necesitan las variables: ventas y total de activos, que se obtienen de los Estados Financieros, este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera una mayor eficiencia en la utilización de activos para generar ventas.

La meta de este indicador se definió tomando en consideración que la rotación de activos debe ser como mínimo 1, para este año se espera que exista mayor rotación. Por tanto, se estableció que la rotación de activos sea de 1,5 veces en el trimestre.

Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 5**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	4
Nombre del Indicador:	Rendimiento sobre el Capital
Abreviatura:	ROE
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Maximizar la rentabilidad de la empresa
Propósito:	Mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas de la empresa
Forma de Medición:	(Utilidad antes de Impuestos / Patrimonio) x 100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Arriba
Responsable:	Gerente General
Usuarios:	Gerente General, Contadora
Fuente de información:	Estados Financieros mensuales

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Enero	8,76%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Febrero	8,40%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Marzo	7,50%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Abril	9,02%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Mayo	8,83%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Junio	8,67%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Julio	15,71%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Agosto	13,86%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Septiembre	15,23%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Octubre	13,10%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Noviembre	14,74%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%
Diciembre	13,98%	16%	ROE <11%	11% =<ROE <16%	ROE >=16%

Figura 3.7 Ficha indicador: RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL ROE

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.7** se necesitan las variables: utilidad antes de impuestos y patrimonio, que se obtienen de los Estados Financieros mensuales. Este indicador tiene una tendencia de aumento dado que se espera un mayor rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

La meta de este indicador se estableció considerando la mejor práctica del año anterior, que fue aproximadamente 16%. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 6**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	5
Nombre del Indicador:	Incremento de los Ingresos
Abreviatura:	IN
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Incrementar los ingresos
Propósito:	Analizar la tendencia de la cuenta ingresos
Forma de Medición:	$((\text{Ingresos del mes del año actual} - \text{Ingresos del mes del año anterior}) / \text{Ingresos del mes del año anterior}) \times 100$
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Gerente General, Contadora, Jefe de Ventas
Fuente de información:	Estados de Resultados Mensuales

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero	8,44%	18%	IN <12,60%	12,60%=<IN<18%	IN >=18%
Febrero	7,06%	18%	IN <12,60%	12,60%=<IN<18%	IN >=18%
Marzo	7,97%	18%	IN <12,60%	12,60%=<IN<18%	IN >=18%
Abril	12,06%	18%	IN <12,60%	12,60%=<IN<18%	IN >=18%
Mayo	12,80%	18%	IN <12,60%	12,60%=<IN<18%	IN >=18%
Junio	10,83%	18%	IN <12,60%	12,60%=<IN<18%	IN >=18%
Julio	30,55%	32%	IN <22,40%	22,40% =<IN<32%	IN >=32%
Agosto	28,70%	32%	IN <22,40%	22,40% =<IN<32%	IN >=32%
Septiembre	32,23%	32%	IN <22,40%	22,40% =<IN<32%	IN >=32%
Octubre	30,21%	32%	IN <22,40%	22,40% =<IN<32%	IN >=32%
Noviembre	29,56%	32%	IN <22,40%	22,40% =<IN<32%	IN >=32%
Diciembre	28,19%	32%	IN <22,40%	22,40% =<IN<32%	IN >=32%

Figura 3.8 Ficha indicador: INCREMENTO DE LOS INGRESOS

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.8** se necesitan datos de ingresos del año actual y del año anterior, que se obtienen de los Estados Resultados mensuales. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que la empresa espera incrementar sus ingresos.

La empresa se ha propuesto aumentar cinco puntos porcentuales durante el año en comparación al incremento promedio de los ingresos del año anterior. Para el primer semestre se planteó una meta del 18%, considerando que durante esos meses se espera un menor incremento en ingresos y se trata de dar cierta holgura para que al menos se consiga este incremento. Para el segundo semestre del año se definió una meta del 32% dado que esta fue la mejor práctica el año anterior.

Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y sus respectivas metas, ver el **Anexo 7**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	6
Nombre del Indicador:	Incremento de clientes
Abreviatura:	IC
Área:	Servicio al Cliente
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Incrementar las ventas de los productos
Propósito:	Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes.
Forma de Medición:	(Nuevos Clientes/ Total del clientes al final del trimestre) x 100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Marketing
Usuarios:	Jefe de Ventas, Jefe de Marketing, Gerente General
Fuente de información:	Reporte del Historial de Clientes

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero-Marzo	10,00%	15%	IC <11%	11%=< IC < 15%	IC >=15%
Abril-Junio	12,79%	15%	IC <11%	11%=< IC < 15%	IC >=15%
Julio-Septiembre	14,85%	15%	IC <11%	11%=< IC < 15%	IC >=15%
Octubre-Diciembre	10,62%	15%	IC <11%	11%=< IC < 15%	IC >=15%

Figura 3.9 Ficha indicador: INCREMENTO DE CLIENTES

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.9** se requiere información sobre la cartera de clientes al final de cada trimestre, ya que se necesita determinar qué porcentaje representan los clientes nuevos del total de clientes que compraron en ese trimestre. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que la empresa espera captar más clientes.

La meta se definió considerando la mejor práctica del año anterior, esta fue 15%. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 8**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	7
Nombre del Indicador:	Ventas de productos nuevos
Abreviatura:	VPN
Área:	Ventas
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Incrementar las ventas de los productos
Propósito:	Mide el porcentaje que representan las ventas de los productos nuevos.
Forma de Medición:	$(\text{Ventas de productos nuevos} / \text{Ventas Totales}) \times 100$
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Jefe de Ventas, Jefe de Marketing, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de Ventas Mensuales

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero-Marzo	14,00%	18%	VPN <12%	12%=< VPN < 18%	VPN >=18%
Abril-Junio	14,50%	18%	VPN <12%	12%=< VPN < 18%	VPN >=18%
Julio-Septiembre	15,00%	18%	VPN <12%	12%=< VPN < 18%	VPN >=18%
Octubre-Diciembre	17,00%	18%	VPN <12%	12%=< VPN < 18%	VPN >=18%

Figura 3.10 Ficha indicador: VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.10** se necesita información sobre las ventas mensuales, de las cuales se considerarán las ventas originadas por productos nuevos. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que la empresa espera que las ventas de productos nuevos aporten al incremento de ventas totales, con lo que se puede demostrar que los productos nuevos están cubriendo satisfactoriamente las expectativas de los clientes.

La meta se definió partiendo de que la mejor práctica del año anterior fue 17%. Por tanto, para este año se espera que el incremento de ventas de productos nuevos sea 18%. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 9**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	8
Nombre del Indicador:	Satisfacción del cliente
Abreviatura:	SC
Área:	Servicio al Cliente
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Lograr alta satisfacción y confianza del cliente
Propósito:	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Forma de Medición:	Resultados de cuestionario de satisfacción del cliente
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Servicio al Cliente
Usuarios:	Jefe de Servicio al Cliente, Jefe de Ventas, Gerente General
Fuente de información:	Cuestionario de Satisfacción del Cliente

Situación Actual	Meta	Semáforo		
89,84%	95,00%	S.C <70%	70% =< SC < 95%	SC >= 95%

Figura 3.11 Ficha indicador: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El indicador de la **Figura 3.11** no posee información histórica, ya que la empresa no había aplicado ningún tipo de evaluación. Para el cálculo del indicador se realizó una encuesta de Satisfacción del Cliente (**Ver Anexo 24**). Se aplicó a una muestra de 34 clientes, los resultados de esta encuesta se muestran en el **Anexo 25**. La tendencia del indicador es de aumento dado a que la empresa espera que los clientes estén satisfechos.

Se espera que la satisfacción de clientes aumente a un 95% para este año. Las metas de este indicador irán aumentando progresivamente hasta obtener un porcentaje máximo de satisfacción de clientes, el cual es determinado por los directivos de la empresa. Para una mejor comprensión del indicador ver el **Anexo 10**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	9
Nombre del Indicador:	Retención de clientes
Abreviatura:	RC
Área:	Servicio al Cliente
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Lograr alta satisfacción y confianza del cliente
Propósito:	Sigue la pista a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes
Forma de Medición:	(Clientes que han comprado* / Total de Clientes al inicio del trimestre) x 100 *excluyendo clientes nuevos
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Servicio al Cliente
Usuarios:	Jefe de Ventas, Jefe de Servicio al Cliente, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de Historial de Clientes

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero-Marzo	64,44%	66%	RC <46%	46% =< RC <66%	RC >=66%
Abril-Junio	64,27%	66%	RC <46%	46% =< RC <66%	RC >=66%
Julio-Septiembre	64,65%	66%	RC <46%	46% =< RC <66%	RC >=66%
Octubre-Diciembre	65,84%	66%	RC <46%	46% =< RC <66%	RC >=66%

Figura 3.12 Ficha indicador: RETENCIÓN DE CLIENTES

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.12** se requiere información sobre la cartera de clientes al inicio de cada trimestre, ya que se necesita determinar qué porcentaje de esos clientes han comprado y determinar su grado de lealtad. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera que la mayoría de los clientes que posee la empresa compren.

La meta se definió considerando la mejor práctica del año anterior, esta fue aproximadamente 66%. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 11**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	10
Nombre del Indicador:	Reclamos realizados
Abreviatura:	RR
Área:	Servicio al Cliente
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Lograr alta satisfacción y confianza del cliente
Propósito:	Evalúa el porcentaje de reclamos que los clientes han presentado en el mes sobre el total de facturas emitidas durante el mes
Forma de Medición:	$(\text{Número de reclamos presentados en el mes} / \text{Total de facturas de ventas en el mes}) \times 100$
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Abajo
Responsable:	Jefe de Servicio al Cliente
Usuarios:	Jefe de Servicio al Cliente, Gerente General
Fuente de información:	Formularios de reclamos

Figura 3.13 Ficha indicador: RECLAMOS ATENDIDOS

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.13** se necesita información sobre los reclamos que han realizado los clientes, los mismos deberían estar soportados en formularios de reclamos. Debido a que la empresa no documenta los reclamos que realizan los clientes hemos procedido a elaborar un formulario de reclamos modelo (**Ver Anexo 26**). Cabe recalcar que este indicador tiene una tendencia de disminución debido a que se espera que del total de facturas emitidas en el mes se presenten el mínimo de reclamos posibles. Para este indicador solo se adjunta el modelo de la ficha debido a que no existían fuentes

de información para evaluar su comportamiento, tal como se mencionó anteriormente (**Ver Anexo 12**)

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	11
Nombre del Indicador:	Presupuesto de Ventas
Abreviatura:	PV
Área:	Ventas
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Mejorar la eficiencia operativa
Propósito:	Mide el grado de cumplimiento de la meta de ventas
Forma de Medición:	Ventas realizadas/Presupuesto de Ventas
Unidad:	#
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Jefe de Ventas, Gerente General
Fuente de información:	Estado de Resultados Mensuales, Presupuestos

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero	0,89	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Febrero	0,89	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Marzo	0,88	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Abril	0,90	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Mayo	0,91	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Junio	0,92	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Julio	1,04	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Agosto	1,03	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Septiembre	1,09	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Octubre	1,00	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Noviembre	1,09	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10
Diciembre	1,03	1,10	PV <1	1=< PV < 1,10	PV >=1,10

Figura 3.14 Ficha indicador: PRESUPUESTO DE VENTAS

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.14** se requiere información sobre las ventas mensuales y el presupuesto de ventas mensual, ya que se necesita conocer si el personal de ventas cumplió con la base de ventas estimada. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera que las ventas del mes sobrepasen el mínimo esperado. Cuando esto sucede los empleados reciben comisiones.

La meta se estableció considerando que la mejor práctica en el período anterior fue aproximadamente 1,10. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 13**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	12
Nombre del Indicador:	Productividad por empleado
Abreviatura:	PE
Área:	Talento Humano
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Mejorar la eficiencia operativa
Propósito:	Permite relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados para producir ese resultado.
Forma de Medición:	Ventas/Total de empleados
Unidad:	\$
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Usuarios:	Jefe de Talento Humano, Gerente General
Fuente de información:	Estados de Resultados

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero-Marzo	86981	96000	PE < 67200	67200 =<PE <96000	PE >=96000
Abril-Junio	89566	96000	PE < 67200	67200 =<PE <96000	PE >=96000
Julio-Septiembre	107042	110000	PE < 77000	77000 =< PE <110000	PE >=110000
Octubre-Diciembre	97974	110000	PE < 77000	77000 =< PE <110000	PE >=110000

Figura 3.15 Ficha indicador: PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.15** se necesita información sobre las ventas y el total de empleados. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera que todos los empleados aporten para la generación de ventas.

La empresa se ha propuesto aumentar siete puntos porcentuales durante el año en comparación a la productividad promedio del año anterior. La meta definida para el primer semestre es \$96,000, considerando que este porcentaje es el promedio aproximado que se obtuvo durante el año anterior, con esto se trata de dar cierta holgura para que al menos se alcance esa productividad. Para el segundo semestre del año se definió una meta de \$11,000. Las variaciones de las metas se dan debido a que existen datos históricos que muestran que durante el primer semestre se espera menos ventas. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 14**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	13
Nombre del Indicador:	Eficiencia del personal de ventas
Abreviatura:	EPV
Área:	Ventas
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Mejorar la eficiencia operativa
Propósito:	Mide el grado de eficiencia del personal de ventas
Forma de Medición:	(Número de facturas efectivas/Número de proformas realizadas)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Jefe de Ventas, Gerente General
Fuente de información:	Facturas y proformas

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero-Marzo	99,48%	100%	EPV< 90%	90%=< EPV <100%	EPV=100%
Abril-Junio	99,57%	100%	EPV< 90%	90%=< EPV <100%	EPV=100%
Julio-Septiembre	99,86%	100%	EPV< 90%	90%=< EPV <100%	EPV=100%
Octubre-Diciembre	99,92%	100%	EPV< 90%	90%=< EPV <100%	EPV=100%

Figura 3.16 Ficha indicador: EFICIENCIA DEL PERSONAL DE VENTAS

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.16** se necesita información sobre el número de facturas y proformas emitidas debido a que se requiere conocer cuantas ventas fueron efectivas. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera que las posibles ventas, detalladas en las proformas, se hayan generado realmente.

La meta se estableció en 100%, considerando que durante el período anterior se cumplió con las posibles ventas casi en su totalidad. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 15**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	14
Nombre del Indicador:	Despachos a tiempo
Abreviatura:	DT
Área:	Despacho
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Optimizar la atención al cliente
Propósito:	Mide el grado de eficiencia en la entrega de los productos
Forma de Medición:	(Número de despachos diarios atendidos en tiempo establecido/Número de despachos diarios)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Diaria
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Despacho
Usuarios:	Jefe de Despacho, Gerente General
Fuente de información:	Formularios de despacho

Figura 3.17 Ficha indicador: EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.17** se necesita información sobre despachos atendidos a tiempo. El detalle de los despachos atendidos diariamente debería estar soportado en los formularios de despacho. Debido a que la empresa no lleva un control sobre los despachos atendidos a tiempo hemos procedido a elaborar un formulario de despachos modelo (**Ver Anexo 27**). Cabe recalcar que este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera que todos los despachos hayan sido realizados en el tiempo esperado.

Para este indicador solo se adjunta el modelo de la ficha debido a que no existían fuentes de información para evaluar su comportamiento, tal como se mencionó anteriormente (**Ver Anexo 16**)

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	15
Nombre del Indicador:	Eficiencia en la atención post-venta
Abreviatura:	EAP
Área:	Servicio Técnico
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Optimizar la atención al cliente
Propósito:	Mide el grado de eficiencia en el servicio post-venta
Forma de Medición:	(Atenciones a tiempo/ Total de atenciones post-venta presentadas semanalmente)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Semanal
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Servicio Técnico
Usuarios:	Jefe de Servicio Técnico, Gerente General
Fuente de información:	Ordenes de servicio técnico

Figura 3.18 Ficha indicador: EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN POST-VENTA

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.18** se necesita información sobre atenciones post-venta realizadas a tiempo. El detalle de las atenciones post-venta debería estar soportado en las órdenes de servicio técnico. Debido a que la empresa no lleva un control sobre las atenciones post-venta realizadas a tiempo hemos procedido a elaborar un formato de orden de servicio técnico (**Ver Anexo 28**). Cabe recalcar que este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera que todas las atenciones post-venta hayan sido realizadas en el tiempo esperado.

Para este indicador solo se adjunta el modelo de la ficha debido a que no existían fuentes de información para evaluar su comportamiento, tal como se mencionó anteriormente (**Ver Anexo 17**)

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	16
Nombre del Indicador:	Productos con mejoramiento
Abreviatura:	PM
Área:	Compras
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
Propósito:	Muestra el grado de mejoramiento que han tenido los productos
Forma de Medición:	(Número de productos renovados/Total de Productos)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Compras
Usuarios:	Jefe de Compras, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de productos importados

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero-Marzo	5,59%	12%	PM <8%	8% =< PM <12%	PM >=12%
Abril-Junio	6,52%	12%	PM <8%	8% =< PM <12%	PM >=12%
Julio-Septiembre	6,77%	12%	PM <8%	8% =< PM <12%	PM >=12%
Octubre-Diciembre	7,18%	12%	PM <8%	8% =< PM <12%	PM >=12%

Figura 3.19 Ficha indicador: PRODUCTOS CON MEJORAMIENTO

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.19** se necesita información sobre las importaciones realizadas, con el objeto de determinar el número de productos que han sido renovados. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera un mejoramiento continuo de los productos.

Luego de analizar el comportamiento del indicador durante el período anterior, los directivos decidieron que la meta para este período sea 12%, considerando que en este sector de mercado se necesita que los productos estén en constante renovación. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 18**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	17
Nombre del Indicador:	Productos nuevos
Abreviatura:	PN
Área:	Compras
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
Propósito:	Refleja el número de productos nuevos que han sido adquiridos
Forma de Medición:	(Número de productos nuevos/Total de productos)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Compras
Usuarios:	Jefe de Compras, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de productos importados

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
Enero-Marzo	3,91%	10%	PN <6%	6%=<PN< 10%	PN >=10%
Abril-Junio	2,72%	10%	PN <6%	6%=<PN< 10%	PN >=10%
Julio-Septiembre	4,17%	10%	PN <6%	6%=<PN< 10%	PN >=10%
Octubre-Diciembre	8,13%	10%	PN <6%	6%=<PN< 10%	PN >=10%

Figura 3.20 Ficha indicador: PRODUCTOS NUEVOS

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.20** se necesita información sobre las importaciones realizadas, con el objeto de determinar el número de productos nuevos. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera una continua innovación de productos.

Luego de analizar el comportamiento del indicador durante el período anterior, los directivos decidieron que la meta para este período sea 10%, considerando que en este sector de mercado es de gran importancia la innovación. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 19**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	18
Nombre del Indicador:	Satisfacción del empleado
Abreviatura:	SE
Área:	Talento Humano
Perspectiva:	De Aprendizaje y crecimiento
Objetivo:	Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal
Propósito:	Refleja la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo y al trato recibido.
Forma de Medición:	Resultados de cuestionario de satisfacción del empleado
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Usuarios:	Jefe de Talento Humano, Gerente General
Fuente de información:	Cuestionario de Satisfacción del Empleado

Situación Actual	Meta	Semáforo		
83,16%	95,00%	SE <70%	70%=< SE < 95%	SE >=95%

Figura 3.21 Ficha indicador: SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

El indicador de la **Figura 3.21** no posee información histórica, ya que la empresa no había aplicado ningún tipo de evaluación. Para el cálculo del indicador se realizó una encuesta de Satisfacción del Empleado (**Ver Anexo 29**). Los resultados de esta encuesta se muestran en el **Anexo 30**. La tendencia del indicador es de aumento dado a que la empresa espera que los empleados estén satisfechos.

Se espera que la satisfacción de empleados aumente a un 95% para este año. Las metas de este indicador irán aumentando progresivamente hasta obtener un porcentaje máximo de satisfacción de empleados, el cual es determinado por los directivos de la empresa. Para una mejor comprensión del indicador ver el **Anexo 20**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	19
Nombre del Indicador:	Capacitación del personal
Abreviatura:	CP
Área:	Talento Humano
Perspectiva:	De Aprendizaje y crecimiento
Objetivo:	Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional
Propósito:	Que los empleados desempeñen eficaz y eficientemente sus funciones
Forma de Medición:	(Personal capacitado/ total del personal)x 100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Asistente de Gerencia
Usuarios:	Gerente General, Asistente de Gerencia
Fuente de información:	Documentos respaldos de la capacitación

Año	Situación Actual	Meta	Semáforo		
2011	38,46%	70%	CP <49%	49% =< CP <70%	CP >= 70%

Figura 3.22 Ficha indicador: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.22** se necesita información sobre el número de capacitaciones realizadas, con el objeto de determinar el número de empleados capacitados. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera que todo personal sea capacitado.

La meta de este indicador se definió en 70%, valor que fue considerado por los directivos como un porcentaje accesible para este período. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 21**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	20
Nombre del Indicador:	Utilidad de las capacitaciones
Abreviatura:	UC
Área:	Talento Humano
Perspectiva:	De Aprendizaje y crecimiento
Objetivo:	Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional
Propósito:	Evaluar el desempeño del personal capacitado
Forma de Medición:	Evaluaciones de desempeño
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Asistente de Gerencia
Usuarios:	Asistente de Gerencia, Gerente General
Fuente de información:	Documentos respaldos de evaluaciones de desempeño

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			UC <70%	70%=< UC <98%	UC >=98%
Enero-Marzo	92,67%	98%	UC <70%	70%=< UC <98%	UC >=98%
Abril-Mayo	92,00%	98%	UC <70%	70%=< UC <98%	UC >=98%
Julio-Septiembre	94,40%	98%	UC <70%	70%=< UC <98%	UC >=98%
Octubre-Diciembre	90,00%	98%	UC <70%	70%=< UC <98%	UC >=98%

Figura 3.23 Ficha indicador: UTILIDAD DE LAS CAPACITACIONES

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.23** se necesita información sobre la satisfacción de las capacitaciones recibidas y la nota del participante (**Ver Anexo 31**). Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera que todas las capacitaciones recibidas sean de gran utilidad.

La meta de este indicador se definió en 98% considerando que en el período anterior se obtuvieron beneficios aceptables. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador durante el año y su respectiva meta, ver el **Anexo 22**.

FICHA DEL INDICADOR	
Número:	21
Nombre del Indicador:	Cobertura del Sistema
Abreviatura:	CS
Área:	Sistemas
Perspectiva:	De Aprendizaje y crecimiento
Objetivo:	Poseer infraestructura de tecnología de información adecuada
Propósito:	Evaluar la cobertura de los sistemas informáticos
Forma de Medición:	(Número de tareas sistematizadas que tiene el área / Número de tareas del área que deberían estar sistematizadas) X 100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Vista:	Áreas
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Sistemas
Usuarios:	Jefe de Sistemas, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de avance de la cobertura de los sistemas

Área	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%
Gerencia	57%	100%	CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%
Compras	0%	100%	CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%
Finanzas	40%	100%	CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%
Ventas	60%	100%	CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%
Talento Humano	0%	100%	CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%
Servicio al Cliente	0%	100%	CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%
Despacho	40%	100%	CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%
Sistemas	50%	100%	CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%
Soporte Técnico	40%	100%	CS <70%	70% =< CS <100%	CS=100%

Figura 3.24 Ficha indicador: COBERTURA DEL SISTEMA

Para el cálculo del indicador de la **Figura 3.24** se necesita información sobre las tareas que se encuentran sistematizadas actualmente y el número de tareas sistematizadas que se necesitan para cada área. Este indicador tiene una tendencia de aumento debido a que se espera que todas las tareas que necesitan estar sistematizadas lo estén. Por tanto, se definió una meta del 100%. Para una mejor comprensión del comportamiento de este indicador y su respectiva meta, ver el **Anexo 23**.

Una vez definido los indicadores de los objetivos estratégicos y presentados en fichas, se detalla la relación de cada objetivo con su indicador en la **Tabla 3.4**.

Tabla 3.4. Indicadores Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES
Financiera	Maximizar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad
		Gastos Operativos sobre ventas
		Rotación de Activos
		Rendimiento sobre el Capital
	Incrementar los ingresos	Incremento de los ingresos
De Clientes	Incrementar las ventas de los productos	Incremento de clientes
		Ventas de productos nuevos
	Lograr alta satisfacción y confianza del cliente	Satisfacción del cliente
		Retención de clientes
		Reclamos realizados
Del Proceso Interno	Mejorar la eficiencia operativa	Presupuesto de ventas
		Productividad por empleado
		Eficiencia del personal de ventas
	Optimizar la atención al cliente	Despachos a tiempo
		Eficiencia en la atención post-venta
	Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	Productos con mejoramiento
Productos nuevos		
De Aprendizaje y Crecimiento	Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal	Satisfacción del empleado
	Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional	Capacitación del personal
		Utilidad de las capacitaciones
	Poseer infraestructura de tecnología de información adecuada	Cobertura del Sistema

FUENTE: Realizado por los autores

3.2.4 Iniciativas Estratégicas

Luego de conocer las brechas existentes entre la situación actual y las metas, procederemos a definir iniciativas que permitirán a la empresa lograr los objetivos estratégicos.

3.2.4.1 Establecimiento de iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas que se plantearon fueron las siguientes:

1. Análisis de la competitividad
2. Lanzamiento de campaña publicitaria
3. Asesoramiento continuo a los clientes sobre el uso e instalación de los productos
4. Alianzas con proveedores
5. Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO
6. Elaboración de manuales de funciones y de procesos
7. Adquisición de un nuevo sistema informático
8. Capacitación del personal
9. Mejoramiento de la infraestructura de la empresa
10. Mejoramiento del sitio web (ventas online)

Para una mejor comprensión del establecimiento de las iniciativas, se detalla en la **Tabla 3.5** la relación que tiene cada iniciativa con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 3.5. Iniciativas Estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	INICIATIVAS
Financiera	Maximizar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad Gastos Operativos sobre ventas Rotación de Activos Rendimiento sobre el Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la competitividad
	Incrementar los ingresos	Incremento de los Ingresos	
Del Cliente	Incrementar las ventas de productos	Incremento de clientes Ventas de productos nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de campaña publicitaria • Asesoramiento a los clientes sobre el uso e instalación de los productos • Mejoramiento del sitio web (ventas online)
	Lograr alta satisfacción y confianza del cliente	Satisfacción del cliente	
		Retención de clientes	
		Reclamos realizados	
Del Proceso Interno	Mejorar la eficiencia operativa	Presupuesto de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con proveedores • Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO • Elaboración de manuales de funciones y de procesos
		Productividad por empleado	
		Eficiencia del personal de ventas	
	Optimizar la atención al cliente	Despachos a tiempo	
		Eficiencia en la atención post-venta	
	Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	Productos con mejoramiento	
Productos nuevos			
De Aprendizaje y Crecimiento	Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal	Satisfacción del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal • Adquisición de un nuevo sistema informático • Mejoramiento de la infraestructura de la empresa
	Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional	Capacitación del personal	
		Utilidad de las capacitaciones	
	Poseer infraestructura de tecnología de información adecuada	Cobertura del Sistema	

3.2.4.2 Priorización de Iniciativas Estratégicas

Es de importancia conocer a que objetivos contribuye cada una de las iniciativas planteadas anteriormente, para determinar esto, se realiza una matriz de impacto **(Ver Anexo 32)**. En la misma se definen los objetivos para cada perspectiva y las iniciativas propuestas. El impacto de las iniciativas para el cumplimiento de los objetivos tiene una puntuación de 0 a 3, que da como resultado el grado de impacto que tiene cada iniciativa. Luego se procede a definir el costo para cada iniciativa.

Finalmente se elegirán las iniciativas que tengan mayor impacto en los objetivos estratégicos y menor costo. **(Ver Anexo 33)**.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS										
	Análisis de la Competitividad	Lanzamiento de campaña publicitaria	Asesoramiento a los clientes sobre el uso e instalación de los productos	Alianzas con proveedores	Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO	Elaboración de manuales de funciones y de procesos	Adquisición de un nuevo sistema informático	Capacitación del personal	Mejoramiento de la infraestructura de la empresa	Mejoramiento del sitio web (ventas online)
GRADO DE IMPACTO	9	6	9	14	12	19	18	20	11	13
NIVEL DE COSTO	7000	2500	2000	6000	10000	1500	4000	3000	12000	2500
ELECCIÓN						*	*	*		

Figura 3.25 Priorización de iniciativas estratégicas

El análisis impacto-costo que se muestra en la **Figura 3.25**, dio como resultado dar prioridad a las siguientes iniciativas estratégicas:

1. Capacitación del personal
2. Elaboración de manuales de funciones y de procesos
3. Adquisición de un nuevo sistema informático

3.2.4.3 Desarrollo de Iniciativas Estratégicas

Luego de priorizar las iniciativas procedimos a elaborar un plan de acción para cada una. Se elaboró una ficha por cada iniciativa, en la cual se detallan: actividades, tiempo de ejecución, responsables, entre otros.

FICHA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA
--

INICIATIVA ESTRATÉGICA: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

RESPONSABLE: Jefe de Talento Humano

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Mes 1				Mes 2				CONTROLES/ REVISION/ PRODUCTOS ENTREGABLES	
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Definición de temas de capacitaciones	Jefe de Talento Humano										Listado de temas de capacitaciones
2	Evaluación de instructores	Jefe de Talento Humano										Curriculum de instructores
3	Contratación de instructores	Jefe de Talento Humano										Listado de los instructores
4	Determinar el lugar y fecha de la capacitación	Jefe de Talento Humano										Dirección del lugar y fecha de la capacitación
5	Adquisición de recursos didácticos	Jefe de Compras, Jefe de Talento Humano										Orden de compra de materiales, Factura
6	Desarrollar capacitaciones	Jefe de Talento Humano, Instructores										Listado de personas capacitadas
7	Aplicación de evaluaciones	Instructores										Listado de personas que aprobaron el examen

Figura 3.26 Iniciativa Estratégica: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

FICHA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

INICIATIVA ESTRATÉGICA: ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y FUNCIONES

RESPONSABLE: Jefe de Talento Humano

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		CONTROLES/ REVISION/ PRODUCTOS ENTREGABLES
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
		1	Definición la estructura organizacional de la empresa	■	■							
2	Identificación y descripción de los procesos			■	■	■						Listado de Procesos
3	Identificación y descripción de los procedimientos						■	■	■	■		Listado de los Procedimientos de cada proceso
4	Descripción de las funciones para cada cargo			■	■							Manual de Funciones
5	Aprobación del manual de procesos, procedimientos y funciones										■	Manual de Procesos y Procedimientos

Figura 3.27 Iniciativa Estratégica: ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y FUNCIONES

FICHA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

INICIATIVA ESTRATÉGICA: ADQUISICIÓN DE UN NUEVO SISTEMA INFORMÁTICO

RESPONSABLE: Jefe de Sistemas

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		CONTROLES/ REVISION/ PRODUCTOS ENTREGABLES
		1	2	1	2	1	2	1	2	
1	Análisis de necesidades de información	Jefe de Sistemas								Reporte de reunión con jefes departamentales
2	Determinar las aplicaciones necesarias para el sistema	Jefe de Sistemas								Listado de aplicaciones necesarias para la empresa
3	Investigación de las opciones de software disponibles	Jefe de Sistemas								Lista de opciones de software
4	Selección del software	Jefe de Sistemas								Características del software seleccionado
5	Adquisición del software	Jefe de Compras								Factura del software adquirido
6	Instalación y pruebas del software	Desarrollador del software								Reportes de instalación y pruebas del software
7	Capacitación de los usuarios	Desarrollador del software								Documentación de la capacitación y evaluaciones a los usuarios

Figura 3.28 Iniciativa Estratégica: ADQUISICIÓN DE UN NUEVO SISTEMA INFORMÁTICO

Durante el desarrollo del trabajo en campo, pudimos darnos cuenta que es de gran importancia la medición de las operaciones que se desarrollan en una empresa, debido a que si no se puede medir el desempeño de las mismas será muy difícil controlarlas y como consecuencia de esto no será posible administrarlas con éxito.

Con el desarrollo de la metodología del Balanced Scorecard se logró enmarcar los objetivos de la empresa en cuatro perspectivas y medir el logro de los objetivos a través del uso de indicadores de desempeño. El conocimiento de la situación actual de la empresa permitió definir acciones correctivas, que se ven reflejadas en las iniciativas propuestas, las cuales aportarán en el cumplimiento del objetivo.

Una vez finalizado el trabajo en campo queda demostrado que la medición del desempeño empresarial, mediante la utilización de los indicadores, ayuda a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y permite a los directivos tomar decisiones acertadas que aporten al logro de los mismos, tal como se mencionó en las hipótesis planteadas en el Capítulo 1.

3.2.5 Simulación en hoja de cálculo del Cuadro de Mando Integral levantado

La simulación del Cuadro de Mando Integral diseñado permitirá una mejor comprensión del desempeño empresarial, es decir medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante el uso de indicadores y así tomar acciones correctivas, si fuese necesario.

En la primera pantalla de la simulación se muestra el Mapa Estratégico de la empresa, en el cual se detalla la relación causa-efecto entre sus objetivos estratégicos, enmarcados en las cuatro perspectivas: Financiera, De clientes, De Proceso Interno y De Aprendizaje y Crecimiento. **(Ver Figura 3.29)**

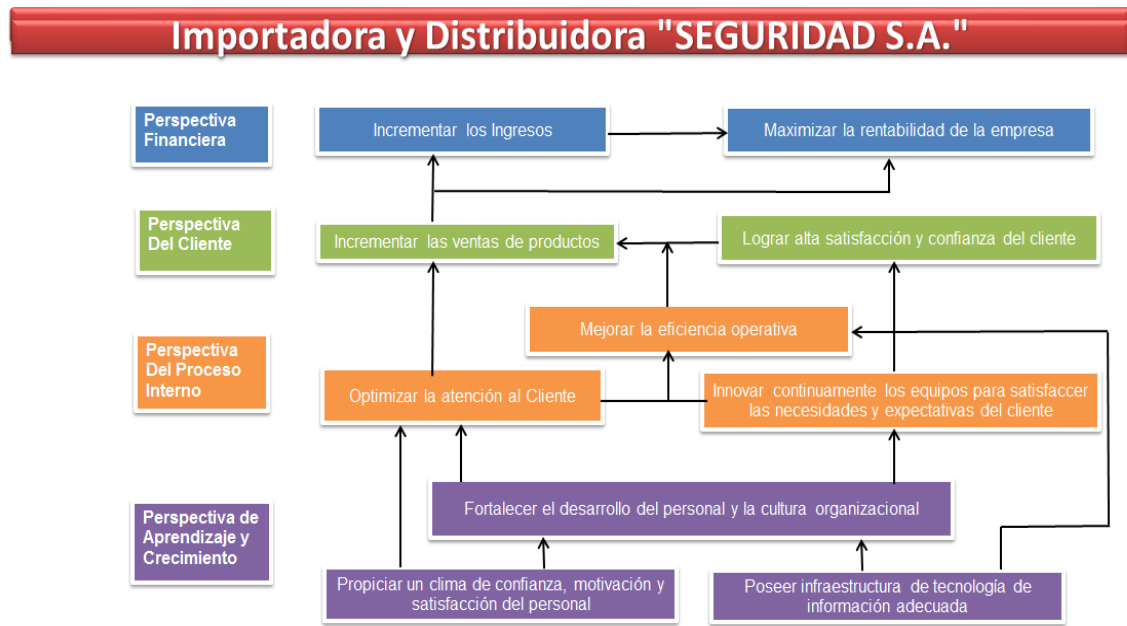


Figura 3.29 Simulación: MAPA ESTRATÉGICO

Cuando el usuario seleccione una de las perspectivas podrá visualizar los objetivos que componen dicha perspectiva. Además puede conocer que indicadores se utilizan para medir el cumplimiento de cada objetivo y su porcentaje de cumplimiento. En el lado izquierdo de la pantalla se presenta la opción Mapa estratégico que facilitará el regreso a la pantalla inicial. **(Ver Figura 3.30)**

Importadora y Distribuidora "SEGURIDAD S.A."

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVOS	INDICADORES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
1	Maximizar la rentabilidad de la empresa Rentabilidad Gastos Operativos sobre Ventas Rotación de activos Rendimiento sobre el Capital ROE	76,82%
2	Incrementar los ingresos Incremento de los Ingresos	79,53%

Mapa
Estratégico

Figura 3.30 Simulación: PERSPECTIVA

Si el usuario desea más información de los objetivos de esta perspectiva puede hacer clic en el objetivo deseado y aparecerá una nueva pantalla en la cual se muestran los indicadores utilizados para evaluar ese objetivo, su propósito, porcentaje del cumplimiento del indicador, peso que tiene el indicador y el porcentaje de cumplimiento del objetivo. En el lado izquierdo de la pantalla se presenta la opción Mapa estratégico que facilitará el regreso a la pantalla inicial **(Ver Figura 3.31)**

Importadora y Distribuidora "SEGURIDAD S.A."

Mapa Estratégico

F.1. MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA					
Indicadores		Propósito	Cumplimiento del Indicador	Peso	Cumplimiento del Objetivo
F.1.1	Rentabilidad	Mide la relación entre beneficios y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos	87,07%	35%	30,47%
F.1.2	Gastos Operativos sobre Ventas	Medir la eficiencia de la empresa de generar ingresos en un período determinado	70,92%	30%	21,28%
F.1.3	Rotación de activos	Mide la eficiencia con la cual se han empleado los activos disponibles para la generación de ventas	71,29%	10%	7,13%
F.1.4	Rendimiento sobre el Capital ROE	Mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas de la empresa	71,77%	25%	17,94%
					76,82%

Figura 3.31 Simulación: OBJETIVO ESTRATÉGICO

Si el usuario desea información sobre el comportamiento del indicador puede hacer clic sobre el mismo. Inmediatamente se mostrará en otra pantalla el nombre del indicador, propósito, forma de medición, situación actual, meta, valor crítico y tendencia. En la situación actual del indicador también se muestra su grado de cumplimiento de forma dinámica mediante el uso de colores del semáforo.

Mediante el uso de tablas, gráficos dinámicos y de la herramienta semáforo se puede conocer y evaluar el indicador periódicamente. Los datos usados para el cálculo de cada indicador se encuentran en su respectiva Hoja de Datos.

En la el lado izquierdo se presentan las opciones Mapa estratégico y Objetivo Estratégico. La primera nos facilita el regreso a la pantalla inicial y la segunda al objetivo al que pertenece el indicador. (Ver Figura 3.32)

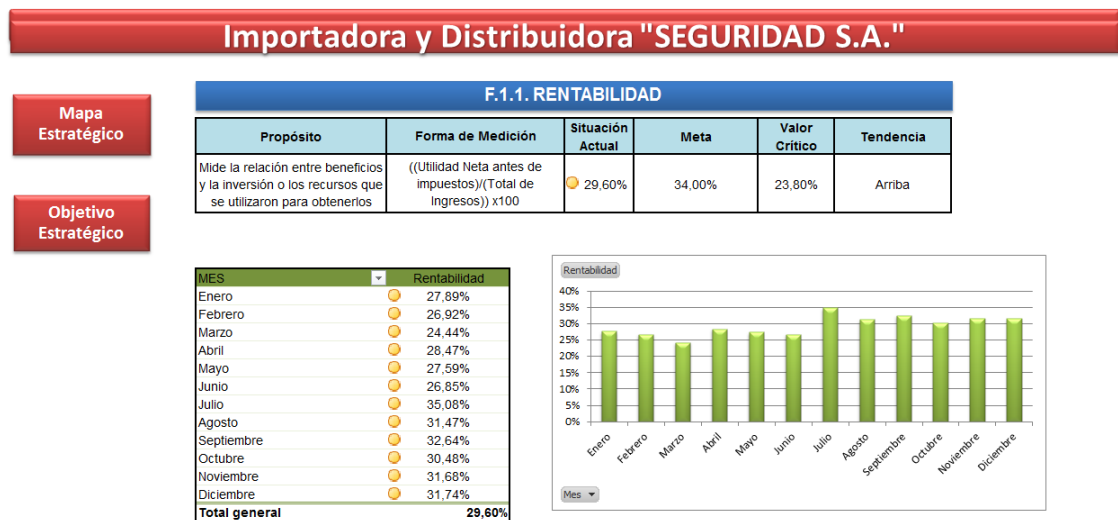


Figura 3.32 Simulación: INDICADOR DE DESEMPEÑO

Adicionalmente, para ciertos indicadores se presenta información de los establecimientos, áreas, categorías de satisfacción, líneas de productos, etc. Esto constituye un reporte más amplio y dinámico que permite al usuario profundizar en su análisis para tomar decisiones acertadas.

4. CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El desarrollo del Plan Estratégico permitió a la empresa definir formalmente su misión, visión, objetivos y valores institucionales. Además se realizó un análisis interno y externo que ayudó a definir estrategias para aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Los indicadores de gestión fueron definidos partiendo del conocimiento del negocio y de sus necesidades de información. Los mismos fueron desarrollados conforme a los objetivos estratégicos enmarcados en las perspectivas del Balanced Scorecard.

La metodología del Balanced Scorecard facilita la toma de decisiones a la gerencia dado que ofrece información oportuna del desempeño empresarial, que es evaluado mediante indicadores de gestión definidos.

El Cuadro de Mando Integral levantado permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas planteadas y observar el comportamiento de los indicadores, el mismo se presenta en forma llamativa y dinámica mediante la utilización de los colores del semáforo. En base a los resultados obtenidos, los directivos podrán tomar acciones correctivas y ejercer control sobre las operaciones que se desarrollan en la empresa tal como se mencionó en la Hipótesis 0.

El desempeño empresarial se encuentra en un nivel de aceptación medio debido a que en el año 2011 el 72% de los indicadores mostraron un semáforo amarillo, es decir que el valor obtenido es igual o mayor que el valor crítico pero menor a la meta.

El trabajo en campo realizado permitió determinar que los indicadores de gestión que se consideran significativos para la empresa son: “Productos nuevos” y “Despachos a tiempo”. El primero se considera un indicador relevante debido a que el sector de equipos electrónicos de seguridad es muy exigente, en cuanto a la necesidad de innovar constantemente, y riesgoso debido a que la aparición de nuevas tecnologías ocasiona obsolescencia de los equipos. El segundo indicador evalúa el grado de eficiencia del personal en cuanto a la entrega de productos, que es un punto clave para que la empresa logre ser competitiva y mantenga satisfechos a sus clientes.

Las metas para cada indicador fueron definidas junto con el Gerente y los Jefes Departamentales en base al conocimiento de las operaciones en los distintos meses del año. A su vez se definieron estrategias de acción que ayudarán a alcanzar las metas definidas, las mismas fueron priorizadas de acuerdo al impacto que tienen sobre los objetivos organizacionales.

Se realizó una simulación del Cuadro de Mando Integral levantado, con el uso de Excel, cuyo propósito es presentar en forma dinámica el desempeño de los indicadores y el cumplimiento de los objetivos a través del uso de semáforos, tablas y gráficos dinámicos.

4.2 Recomendaciones

El desempeño de los indicadores deberá evaluarse de acuerdo a lo establecido en cada ficha, tomando en consideración la forma y frecuencia de medición. Esto permitirá llevar un control minucioso del comportamiento de cada indicador.

Llevar a cabo las iniciativas estratégicas propuestas que permitirán definir claramente los procesos y funciones del personal. Con el objetivo de desarrollar los procesos de forma eficiente se hace necesario capacitar al personal y a su vez contar con un sistema que abarque las necesidades de información de la empresa.

Elaborar un plan de acción para las iniciativas estratégicas que no fueron desarrolladas, con el propósito de asegurar el logro de objetivos. Estas iniciativas son: Análisis de la competitividad, Lanzamiento de campaña publicitaria, Asesoramiento continuo a los clientes sobre el uso e instalación de los productos, Alianzas con proveedores, Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO, Mejoramiento de la infraestructura de la empresa, Mejoramiento del sitio web (ventas online).

Conforme a los resultados obtenidos en la simulación del Cuadro de Mando Integral, se debe mejorar la gestión de los indicadores: “Presupuesto de Ventas”, “Productos con mejoramiento”, “Productos nuevos”, “Capacitación del personal” y “Cobertura del Sistema”, debido a que estos muestran resultados críticos en relación a las metas establecidas. Se recomienda que la simulación realizada sea integrada al sistema que maneja la empresa, lo que permitirá que los datos que necesitan los indicadores sean obtenidos de forma fiable y oportuna, logrando así mejoras en el desempeño empresarial.

Con la finalidad de dar seguimiento a los indicadores para tomar decisiones de forma oportuna, se hace necesario mantener actualizados los datos que se usan para el cálculo de los mismos. Por tanto, se recomienda que se capacite al personal involucrado en el manejo de los datos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico. La Teoría del Marketing Estratégico (4ta. Edición)*. Madrid, España: ESIC.
- [2] Arjona, M. (1999). *Dirección Estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- [3] Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración: Una Ventaja Competitiva (4ta. Edición)*. México: Mc Graw Hill.
- [4] Beltrán, J. (1999). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad (Segunda Edición)*. 3R.
- [5] Centro de Estudios de Opinión. (s.f.). Recuperado el 27 de marzo de 2012, de

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1650/1302>

- [6] Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson.
- [7] Haime, L. (2004). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México: ISEF.
- [8] Hernández Hernández, A., Hernández Villalobos, A., & Hernández Suárez, A. (2005). *Formulación y Evaluación de proyectos de inversión (5ta.Edición)*. México: Thompson.
- [9] Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado (sexta edición)*. México: Mc Graw Hill.
- [10] *Ibero Online*. (s.f.). Recuperado el 10 de abril de 2012, de <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>
- [11] Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica (7ma.edición)*. Madrid, España: Pearson.
- [12] Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

- [13] Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Díaz de Santos.
- [14] Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Pearson.
- [15] Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- [16] Robins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración (Octava Edición)*. México: Pearson.
- [17] Sainz de Vicuña, J. (2005). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España: ESIC.
- [18] Solís, I. (s.f.). *Monografías*. Recuperado el 27 de marzo de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos14/analisisdocum/analisisdocum.shtml>
- [19] Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw Hill.
- [20] Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios (10ma. Edición)*. México: Pearson.
- [21] Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Caracas, Venezuela: Texto C.A.

A

N

E

X

O

S

ADN DE LA MISIÓN

¿Qué clase de empresa somos? Somos una empresa comercial dedicada a la distribución de equipos de sistemas de seguridad a nivel de circuito cerrado y línea contra incendio.

¿Cuál es el objeto de nuestra existencia? Cubrir la necesidad de monitoreo de personas naturales, corporativas a nivel de su vivienda o empresa.

¿Quiénes son nuestros principales clientes, compradores o usuarios? Nuestros clientes son mayoristas que pueden ser personas particulares o sociedades. Los mismos deben desarrollar actividades de venta o instalación de sistemas de seguridad, equipos de computación y sistemas de incendio.

¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos? Los productos que ofrecemos son equipos de circuito cerrado de televisión - CCTV: cámaras, lentes, monitores, videograbadores profesionales DVR, equipos de transmisión de video por LAN, WAN e Internet, equipos de grabación digital y todos los componentes necesarios para un buen desarrollo de proyectos. Disponemos de Sistemas de Seguridad contra asaltos, incendio y controles de acceso. El servicio que ofrecemos es el servicio postventa que ofrecemos por la garantía determinada por el fabricante.

¿Cuáles son nuestros segmentos principales del mercado? Nuestros principales segmentos de mercado son los clientes mayoristas que distribuyen e instalan los equipos a usuarios finales que necesitan monitoreo a nivel de vivienda o empresa.

¿Qué necesidades se está satisfaciendo? Necesidades de control, seguridad, monitoreo.

¿Cómo se está satisfaciendo esas necesidades? Con la variedad de productos los cuales tienen diferentes tamaños, características, precios. Continuamente importamos nuevos productos.

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

“Somos una empresa comercial orientada a satisfacer las necesidades de seguridad y protección a nuestros consumidores. Ofrecemos una gran variedad de equipos electrónicos de seguridad de alta tecnología de las mejores marcas y a precios competitivos, además de un excelente servicio personalizado a todos nuestros distribuidores.”

ADN DE LA VISIÓN

¿Qué tratamos de conseguir y en qué plazo? En el año 2018 deseamos obtener un crecimiento fuerte en el mercado con las ganas y dedicación que hemos mostrado durante 7 años de existencia de la empresa. A partir del 2009 se ha notado un crecimiento significativo y una gran acogida por nuestros clientes.

¿Cómo produciremos resultados? Con compromiso, esfuerzo, innovación, trabajo en equipo, dedicación, responsabilidad, servicio al cliente, calidad.

¿Cómo nos enfrentaremos al cambio? Para enfrentarnos al cambio consideraremos dos puntos clave: Inversión en recursos humanos, que incluye proceso de capacitación de acuerdo al puesto e inversión en productos y nuevo bien inmueble, al cual pensamos trasladar nuestras operaciones.

¿Cómo conseguiremos ser competitivos? Ser competitivos es un trabajo diario. La competencia la damos en innovación en productos, servicio personalizado en la programación de equipos al momento de su venta, además de asesoramiento antes y después de la venta.

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

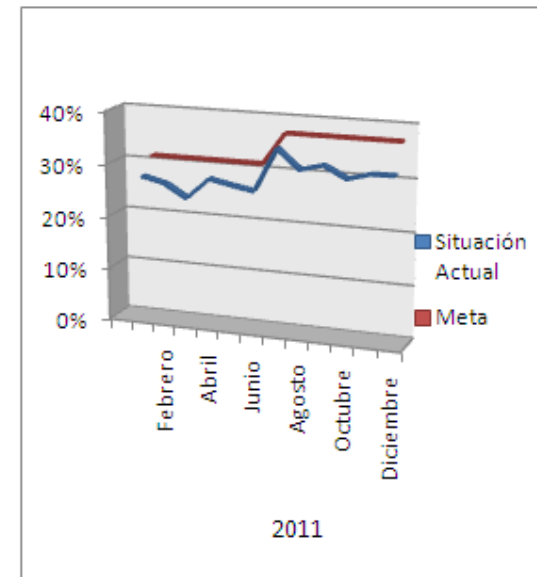
“En el 2018 seremos la empresa más innovadora en equipos electrónicos de alta calidad y tecnología en el ramo de la seguridad. Intensificaremos nuestro conocimiento del mercado, con el fin de anticipar la respuesta a los cambios en las necesidades y expectativas de nuestros distribuidores. El servicio al cliente se convertirá en nuestra ventaja competitiva y así lograremos ser líderes en el mercado nacional.”

ANEXO #2 : MATRIZ FODA DE LA EMPRESA

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>F1 Productos con garantía, de alta calidad y tecnología F2 Precios competitivos en el mercado F3 Variedad de productos en las diversas líneas de venta F4 Personal con experiencia y predisposición a trabajar en equipo F5 Clientes satisfechos y leales F6 Servicio de asesoramiento técnico de calidad antes y después de la venta F7 Imagen reconocida como empresa comercializadora de equipos de seguridad</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p> <p>D1 No todos trabajan al mismo ritmo ocasionando lentitud en el proceso D2 Infraestructura no está acorde a las necesidades actuales de la empresa D3 El asesoramiento de los proveedores en la parte técnica no es suficiente D4 Políticas, programas y procedimientos no se encuentran documentados D5 Los procesos internos no se encuentran integrados en un solo software D6 No cuentan con un sistema de indicadores para evaluar su desempeño D7 La capacitación del personal según las necesidades del puesto no es suficiente</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 La empresa desarrolla una actividad necesaria para la sociedad O2 Crecimiento de demanda en la venta de equipos de seguridad O3 Disponibilidad de nuevas tecnologías O4 Generación de fuentes de trabajo O5 Alianzas con otras empresas O6 Nuevos inversionistas O7 Apertura de mercados internacionales</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <p>E13 Ofrecer productos innovadores de calidad E23 Ofrecer productos innovadores a precios competitivos E43 Analizar nuevos productos para anticiparnos a las necesidades futuras del cliente E52 Ofrecer promociones mediante el sitio web de la empresa E62 Capacitar a los clientes sobre el uso e instalación de los equipos</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <p>E22 Ampliar infraestructura existente que permita satisfacer la creciente demanda E76 Capacitar al personal conforme a las necesidades del puesto que ayude al desarrollo eficiente de las actividades E57 Adquirir un nuevo software que integre todos los procesos internos de la empresa para mejorar la eficiencia operativa E65 Contar con un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño empresarial</p>
<p align="center">AMENAZAS</p> <p>A1 Inconvenientes de fabricación en el país proveedor A2 Retraso en las importaciones A3 Delincuencia A4 Los precios de los productos que ofrece la competencia son más económicos A5 Crecimiento significativo de la competencia A6 Inestabilidad económica y política del país</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p> <p>E65 Proporcionar una respuesta rápida a los requerimientos de los clientes E54 Realizar promociones mensuales que permitan mantener satisfechos a los clientes E44 Creación de marca propia autorizada por el proveedor a menor precio y con funciones similares E15 Ofrecer productos con garantía</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p> <p>E15 Realizar cuestionarios periódicos a los empleados que permitan medir su satisfacción y tomar medidas correctivas E35 Solicitar mayor asesoría técnica a los proveedores que ayude a mejorar el servicio al cliente</p>

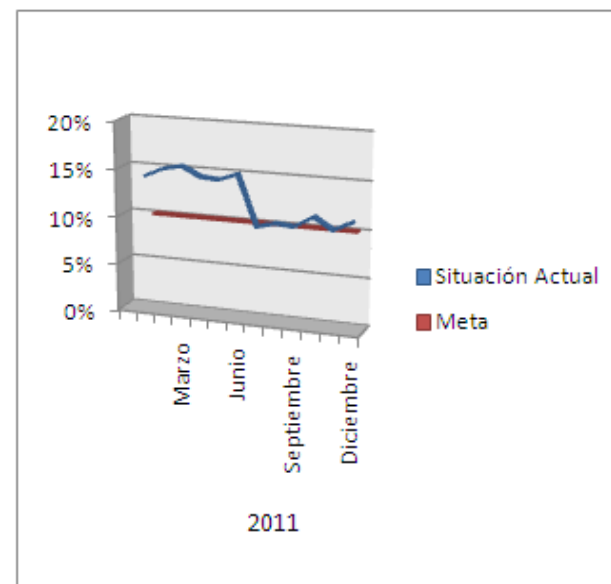
ANEXO 3	
Número:	1
Nombre del Indicador:	Rentabilidad
Abreviatura:	RE
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Maximizar la rentabilidad de la empresa
Propósito:	Mide la relación entre beneficios y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.
Forma de Medición:	(Utilidad Neta antes de impuestos/Total de Ingresos) x100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Arriba
Responsable:	Gerente General
Usuarios:	Gerente General, Contadora
Fuente de información:	Estados de Resultados Mensuales

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >= 31%
Enero	27,89%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >= 31%
Febrero	26,92%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >= 31%
Marzo	24,44%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >= 31%
Abril	28,47%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >= 31%
Mayo	27,59%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >= 31%
Junio	26,85%	31%	RE < 21,70%	21,70% <= RE < 31%	RE >= 31%
Julio	35,08%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >= 37%
Agosto	31,47%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >= 37%
Septiembre	32,64%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >= 37%
Octubre	30,48%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >= 37%
Noviembre	31,68%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >= 37%
Diciembre	31,74%	37%	RE < 25,90%	25,90% <= RE < 37%	RE >= 37%



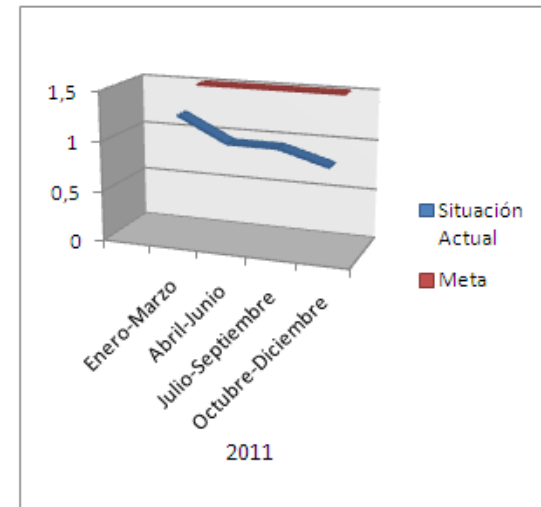
ANEXO 4	
Número:	2
Nombre del Indicador:	Gastos Operativos sobre Ventas
Abreviatura:	GO
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Maximizar la rentabilidad de la empresa
Propósito:	Mide la eficiencia de la empresa de generar ingresos en un período determinado
Forma de Medición:	$(\text{Gastos Operativos}/\text{Ventas}) \times 100$
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Abajo
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Gerente General, Contadora
Fuente de información:	Estados de Resultados Mensuales

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Enero	14,45%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Febrero	15,31%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Marzo	15,72%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Abril	14,75%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Mayo	14,61%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Junio	15,33%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Julio	10,12%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Agosto	10,62%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Septiembre	10,47%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Octubre	11,65%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Noviembre	10,46%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%
Diciembre	11,42%	10%	GO > 14%	10% ≤ GO < 14%	GO ≤ 10%



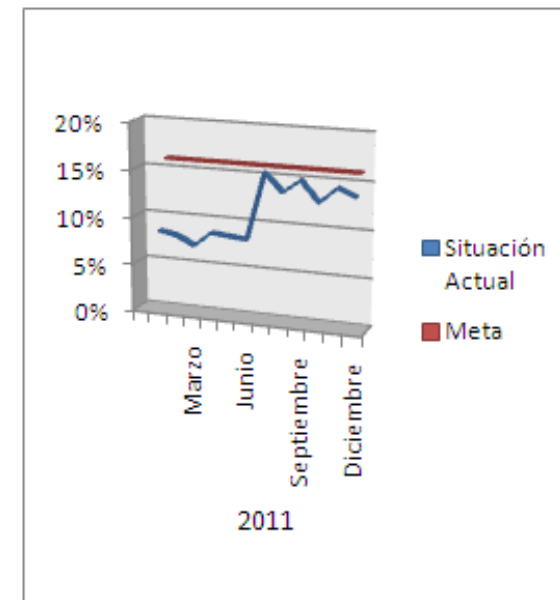
ANEXO 5	
Número:	3
Nombre del Indicador:	Rotación de activos
Abreviatura:	RA
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Maximizar la rentabilidad de la empresa
Propósito:	Mide la eficiencia con la cual se han empleado los activos disponibles para la generación de ventas
Forma de Medición:	Ventas/ Total de activos
Unidad:	Veces
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Gerente General
Usuarios:	Gerente General, Contadora
Fuente de información:	Estados Financieros

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			RA < 1,05	1,05 <= RA < 1,50	RA >= 1,50
Enero-Marzo	1,29	1,50			
Abril-Junio	1,05	1,50			
Julio-Septiembre	1,04	1,50			
Octubre-Diciembre	0,90	1,50			



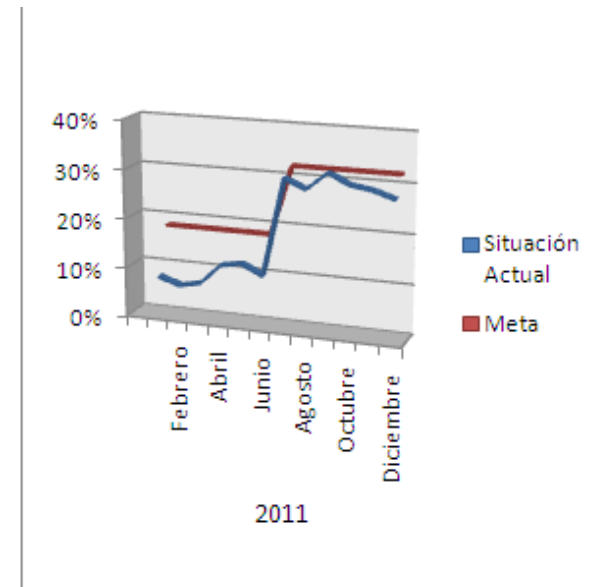
ANEXO 6	
Número:	4
Nombre del Indicador:	Rendimiento sobre el Capital
Abreviatura	ROE
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Maximizar la rentabilidad de la empresa
Propósito:	Mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas de la empresa
Forma de Medición:	(Utilidad antes de Impuestos / Patrimonio)x100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Arriba
Responsable:	Gerente General
Usuarios:	Gerente General, Contadora
Fuente de información:	Estados Financieros mensuales

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Enero	8,76%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Febrero	8,40%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Marzo	7,50%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Abril	9,02%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Mayo	8,83%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Junio	8,67%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Julio	15,71%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Agosto	13,86%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Septiembre	15,23%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Octubre	13,10%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Noviembre	14,74%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%
Diciembre	13,98%	16%	ROE<11%	11%<=ROE<16%	ROE>=16%



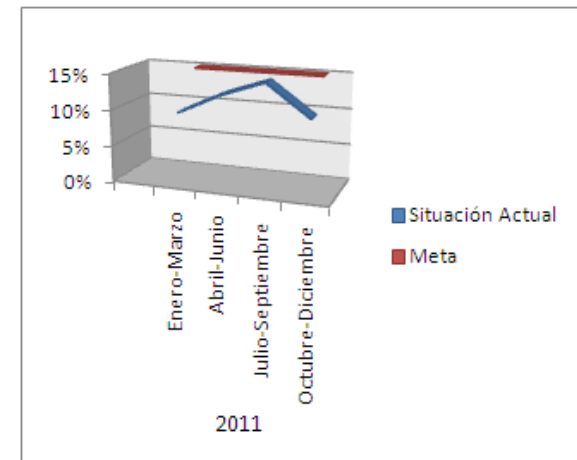
ANEXO 7	
Número:	5
Nombre del Indicador:	Incremento de los Ingresos
Abreviatura:	IN
Área:	Finanzas
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Incrementar los ingresos
Propósito:	Analizar la tendencia de la cuenta ingresos
Forma de Medición:	$((\text{Ingresos del mes del año actual} - \text{Ingresos del mes del año anterior}) / \text{Ingresos del mes del año anterior}) \times 100$
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Gerente General, Contadora, Jefe de Ventas
Fuente de información:	Estados de Resultados Mensuales

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			IN < 12,60%	12,60% ≤ IN < 18%	IN ≥ 18%
Enero	8,44%	18%	IN < 12,60%	12,60% ≤ IN < 18%	IN ≥ 18%
Febrero	7,06%	18%	IN < 12,60%	12,60% ≤ IN < 18%	IN ≥ 18%
Marzo	7,97%	18%	IN < 12,60%	12,60% ≤ IN < 18%	IN ≥ 18%
Abril	12,06%	18%	IN < 12,60%	12,60% ≤ IN < 18%	IN ≥ 18%
Mayo	12,80%	18%	IN < 12,60%	12,60% ≤ IN < 18%	IN ≥ 18%
Junio	10,83%	18%	IN < 22,40%	22,40% ≤ IN < 32%	IN ≥ 32%
Julio	30,55%	32%	IN < 22,40%	22,40% ≤ IN < 32%	IN ≥ 32%
Agosto	28,70%	32%	IN < 22,40%	22,40% ≤ IN < 32%	IN ≥ 32%
Septiembre	32,23%	32%	IN < 22,40%	22,40% ≤ IN < 32%	IN ≥ 32%
Octubre	30,21%	32%	IN < 22,40%	22,40% ≤ IN < 32%	IN ≥ 32%
Noviembre	29,56%	32%	IN < 22,40%	22,40% ≤ IN < 32%	IN ≥ 32%
Diciembre	28,19%	32%	IN < 22,40%	22,40% ≤ IN < 32%	IN ≥ 32%



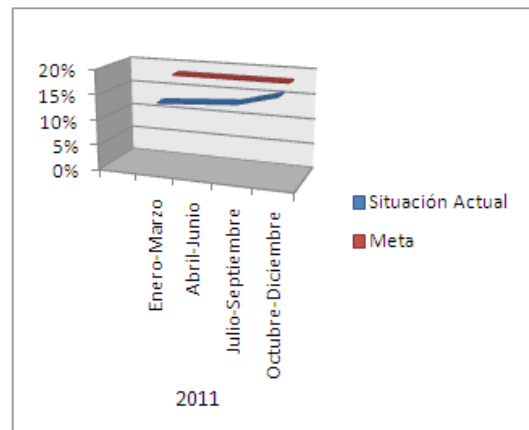
ANEXO 8	
Número:	6
Nombre del Indicador:	Incremento de clientes
Abreviatura:	IC
Área:	Servicio al Cliente
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Incrementar las ventas de los productos
Propósito:	Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes
Forma de Medición:	$(\text{Nuevos Clientes} / \text{Total del clientes al final del trimestre}) \times 100$
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Marketing
Usuarios:	Jefe de Ventas, Jefe de Marketing, Gerente General
Fuente de información:	Reporte del Historial de Clientes

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			IC < 11%	11% ≤ IC < 15%	IC ≥ 15%
Enero-Marzo	10,00%	15%	IC < 11%	11% ≤ IC < 15%	IC ≥ 15%
Abril-Junio	12,79%	15%	IC < 11%	11% ≤ IC < 15%	IC ≥ 15%
Julio-Septiembre	14,85%	15%	IC < 11%	11% ≤ IC < 15%	IC ≥ 15%
Octubre-Diciembre	10,62%	15%	IC < 11%	11% ≤ IC < 15%	IC ≥ 15%



ANEXO 9	
Número:	7
Nombre del Indicador:	Ventas de productos nuevos
Abreviatura:	VPN
Área:	Ventas
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Incrementar las ventas de los productos
Propósito:	Mide el porcentaje que representan las ventas de los productos nuevos.
Forma de Medición:	$(\text{Ventas de productos nuevos} / \text{Ventas Totales}) \times 100$
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Jefe de Ventas, Jefe de Marketing, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de Ventas Mensuales

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			VPN < 12%	12% ≤ VPN < 18%	VPN ≥ 18%
Enero-Marzo	14,00%	18%	VPN < 12%	12% ≤ VPN < 18%	VPN ≥ 18%
Abril-Junio	14,50%	18%	VPN < 12%	12% ≤ VPN < 18%	VPN ≥ 18%
Julio-Septiembre	15,00%	18%	VPN < 12%	12% ≤ VPN < 18%	VPN ≥ 18%
Octubre-Diciembre	17,00%	18%	VPN < 12%	12% ≤ VPN < 18%	VPN ≥ 18%

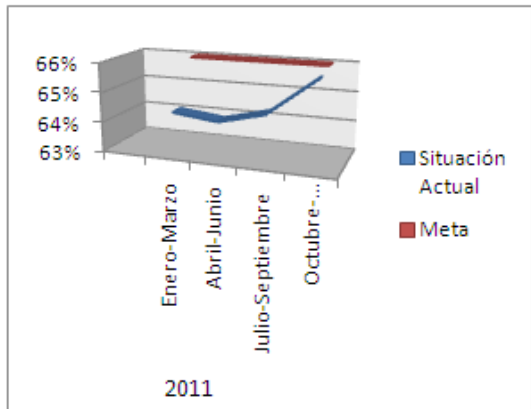


ANEXO 10	
Número:	8
Nombre del Indicador:	Satisfacción del cliente
Abreviatura:	SC
Área:	Servicio al Cliente
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Lograr alta satisfacción y confianza del cliente
Propósito:	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Forma de Medición:	Resultados de cuestionario de satisfacción del cliente
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Servicio al Cliente
Usuarios:	Jefe de Servicio al Cliente, Jefe de Ventas, Gerente General
Fuente de información:	Cuestionario de Satisfacción del Cliente

Situación Actual	Meta	Semáforo		
89,84%	95,00%	SC<70%	70%<=SC< 95%	SC>= 95%

ANEXO 11	
Número:	9
Nombre del Indicador:	Retención de clientes
Abreviatura:	RC
Área:	Servicio al Cliente
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Lograr alta satisfacción y confianza del cliente
Propósito:	Sigue la pista a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes
Forma de Medición:	(Clientes que han comprado* / Total de Clientes al inicio del trimestre) x 100 *excluyendo clientes nuevos
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Servicio al Cliente
Usuarios:	Jefe de Ventas, Jefe de Servicio al Cliente, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de Historial de Clientes

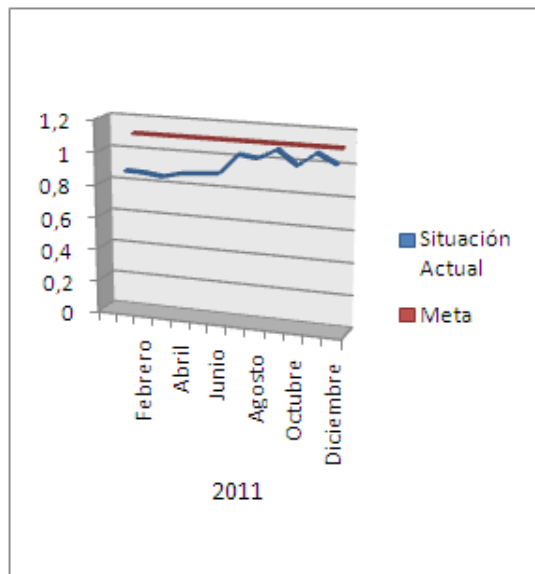
Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			RC<46%	46%<=RC<66%	RC>=66%
Enero-Marzo	64,44%	66%	RC<46%	46%<=RC<66%	RC>=66%
Abril-Junio	64,27%	66%	RC<46%	46%<=RC<66%	RC>=66%
Julio-Septiembre	64,65%	66%	RC<46%	46%<=RC<66%	RC>=66%
Octubre-Diciembre	65,84%	66%	RC<46%	46%<=RC<66%	RC>=66%



ANEXO 12	
Número:	10
Nombre del Indicador:	Reclamos realizados
Abreviatura:	RR
Área:	Servicio al Cliente
Perspectiva:	De Clientes
Objetivo:	Lograr alta satisfacción y confianza del cliente
Propósito:	Evalúa el porcentaje de reclamos que los clientes han presentado en el mes sobre el total de facturas emitidas durante el mes
Forma de Medición:	(Número de reclamos presentados en el mes/ Total de facturas de ventas en el mes) x 100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Abajo
Responsable:	Jefe de Servicio al Cliente
Usuarios:	Jefe de Servicio al Cliente, Gerente General
Fuente de información:	Formularios de reclamos

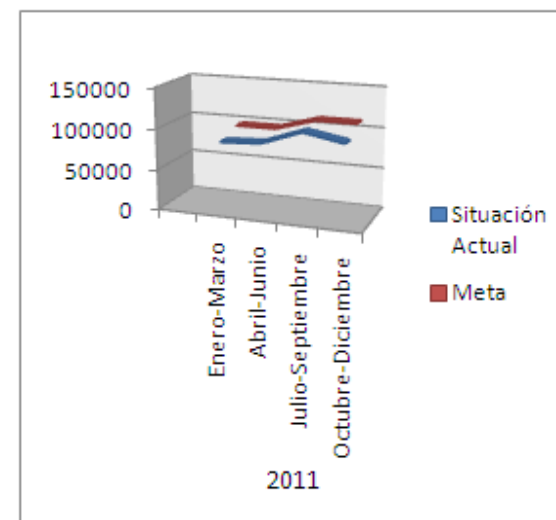
ANEXO 13	
Número:	11
Nombre del Indicador:	Presupuesto de Ventas
Abreviatura:	PV
Área:	Ventas
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Mejorar la eficiencia operativa
Propósito:	Mide el grado de cumplimiento de la meta de ventas
Forma de Medición:	Ventas realizadas/Presupuesto de Ventas
Unidad:	#
Frecuencia de Medición:	Mensual
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Jefe de Ventas, Gerente General
Fuente de información:	Estado de Resultados Mensuales, Presupuestos

Mes	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			PV<1	1<=PV< 1,10	PV>=1,10
Enero	0,89	1,10	PV<1	1<=PV< 1,10	PV>=1,10
Febrero	0,89	1,10	PV<2	1<=PV< 1,11	PV>=1,11
Marzo	0,88	1,10	PV<3	1<=PV< 1,12	PV>=1,12
Abril	0,90	1,10	PV<4	1<=PV< 1,13	PV>=1,13
Mayo	0,91	1,10	PV<5	1<=PV< 1,14	PV>=1,14
Junio	0,92	1,10	PV<6	1<=PV< 1,15	PV>=1,15
Julio	1,04	1,10	PV<7	1<=PV< 1,16	PV>=1,16
Agosto	1,03	1,10	PV<8	1<=PV< 1,17	PV>=1,17
Septiembre	1,09	1,10	PV<9	1<=PV< 1,18	PV>=1,18
Octubre	1,00	1,10	PV<10	1<=PV< 1,19	PV>=1,19
Noviembre	1,09	1,10	PV<11	1<=PV< 1,20	PV>=1,20
Diciembre	1,03	1,10	PV<12	1<=PV< 1,21	PV>=1,21



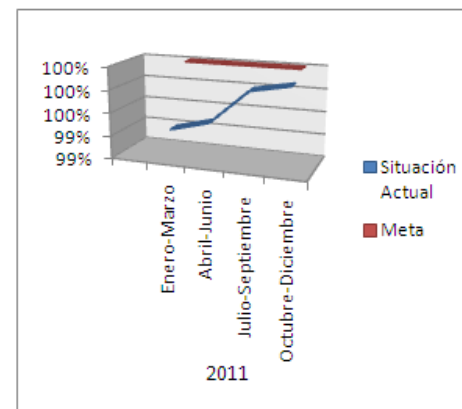
ANEXO 14	
Número:	12
Nombre del Indicador:	Productividad por empleado
Abreviatura:	PE
Área:	Talento Humano
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Mejorar la eficiencia operativa
Propósito:	Permite relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados para producir ese resultado.
Forma de Medición:	Ventas/Total de empleados
Unidad:	\$
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Usuarios:	Jefe de Talento Humano, Gerente General
Fuente de información:	Estados de Resultados

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			PE < 67200	67200 <= PE < 96000	PE >= 96000
Enero-Marzo	86981	96000	PE < 67200	67200 <= PE < 96000	PE >= 96000
Abril-Junio	89566	96000	PE < 67200	67200 <= PE < 96000	PE >= 96000
Julio-Septiembre	107042	110000	PE < 77000	77000 <= PE < 110000	PE >= 110000
Octubre-Diciembre	97974	110000	PE < 77000	77000 <= PE < 110000	PE >= 110000



ANEXO 15	
Número:	13
Nombre del Indicador:	Eficiencia del personal de ventas
Abreviatura:	EPV
Área:	Ventas
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Mejorar la eficiencia operativa
Propósito:	Mide el grado de eficiencia del personal de ventas
Forma de Medición:	(Número de facturas efectivas/Número de proformas realizadas)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Ventas
Usuarios:	Jefe de Ventas, Gerente General
Fuente de información:	Facturas y proformas

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			EPV<90%	90%<=EPV< 100%	EPV=100%
Enero-Marzo	99,48%	100%	EPV<90%	90%<=EPV< 100%	EPV=100%
Abril-Junio	99,57%	100%	EPV<90%	90%<=EPV< 100%	EPV=100%
Julio-Septiembre	99,86%	100%	EPV<90%	90%<=EPV< 100%	EPV=100%
Octubre-Diciembre	99,92%	100%	EPV<90%	90%<=EPV< 100%	EPV=100%



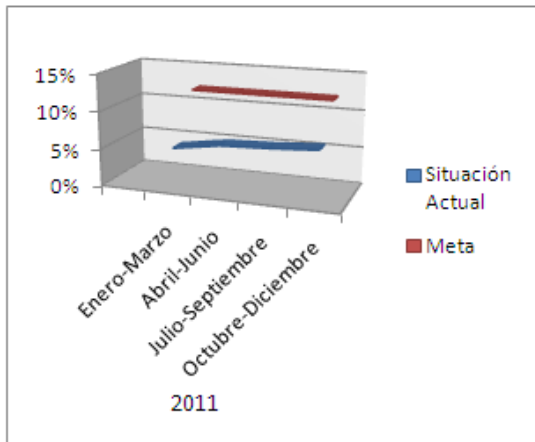
ANEXO 16

Número:	14
Nombre del Indicador:	Despachos a tiempo
Abreviatura:	DT
Área:	Despacho
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Optimizar la atención al cliente
Propósito:	Mide el grado de eficiencia en la entrega de los productos
Forma de Medición:	(Número de despachos diarios atendidos en tiempo establecido/Número de despachos diarios)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Diaria
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Despacho
Usuarios:	Jefe de Despacho, Gerente General
Fuente de información:	Formularios de despacho

ANEXO 17	
Número:	15
Nombre del Indicador:	Eficiencia en la atención post-venta
Abreviatura:	EAP
Área:	Servicio Técnico
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Optimizar la atención al cliente
Propósito:	Mide el grado de eficiencia en el servicio post-venta
Forma de Medición:	(Atenciones a tiempo/ Total de atenciones post-venta presentadas semanalmente)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Semanal
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Servicio Técnico
Usuarios:	Jefe de Servicio Técnico, Gerente General
Fuente de información:	Ordenes de servicio técnico

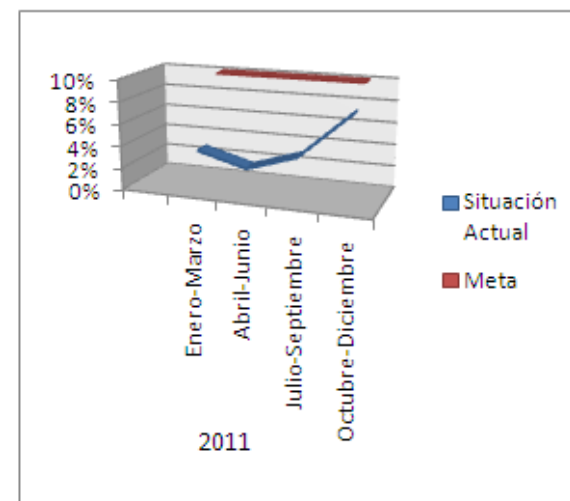
ANEXO 18	
Número:	16
Nombre del Indicador:	Productos con mejoramiento
Abreviatura:	PM
Área:	Compras
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
Propósito:	Muestra el grado de mejoramiento que han tenido los productos
Forma de Medición:	(Número de productos renovados/Total de Productos)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Compras
Usuarios:	Jefe de Compras, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de productos importados

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			PM<8%	8%<=PM<12%	PM>=12%
Enero-Marzo	5,59%	12%	PM<8%	8%<=PM<12%	PM>=12%
Abril-Junio	6,52%	12%	PM<8%	8%<=PM<12%	PM>=12%
Julio-Septiembre	6,77%	12%	PM<8%	8%<=PM<12%	PM>=12%
Octubre-Diciembre	7,18%	12%	PM<8%	8%<=PM<12%	PM>=12%



ANEXO 19	
Número:	17
Nombre del Indicador:	Productos nuevos
Abreviatura:	PN
Área:	Compras
Perspectiva:	Del Proceso Interno
Objetivo:	Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
Propósito:	Refleja el número de productos nuevos que han sido adquiridos
Forma de Medición:	(Número de productos nuevos/Total de productos)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Compras
Usuarios:	Jefe de Compras, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de productos importados

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			PN<6%	6%<=PN<10%	PN>=10%
Enero-Marzo	3,91%	10%	PN<6%	6%<=PN<10%	PN>=10%
Abril-Junio	2,72%	10%	PN<6%	6%<=PN<10%	PN>=10%
Julio-Septiembre	4,17%	10%	PN<6%	6%<=PN<10%	PN>=10%
Octubre-Diciembre	8,13%	10%	PN<6%	6%<=PN<10%	PN>=10%



ANEXO 20	
Número:	18
Nombre del Indicador:	Satisfacción del empleado
Abreviatura:	SE
Área:	Talento Humano
Perspectiva:	De Aprendizaje y crecimiento
Objetivo:	Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal
Propósito:	Refleja la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo y al trato recibido.
Forma de Medición:	Resultados de cuestionario de satisfacción del empleado
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Usuarios:	Jefe de Talento Humano, Gerente General
Fuente de información:	Cuestionario de Satisfacción del Empleado

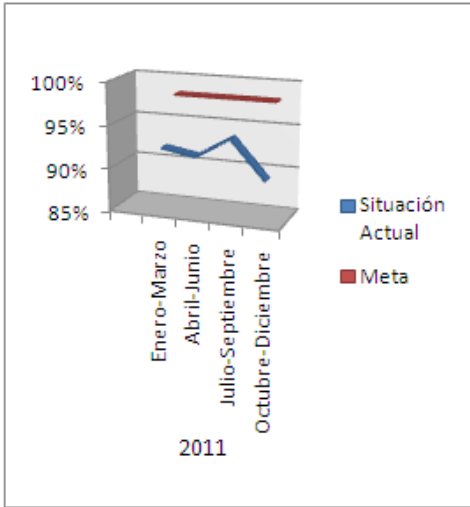
Situación Actual	Meta	Semáforo		
83,16%	95,00%	SE<70%	70%<=SE< 95%	SE>=95%

ANEXO 21	
Número:	19
Nombre del Indicador:	Capacitación del personal
Abreviatura:	CP
Área:	Talento Humano
Perspectiva:	De Aprendizaje y crecimiento
Objetivo:	Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional
Propósito:	Que los empleados desempeñen eficaz y eficientemente sus funciones
Forma de Medición:	(Personal capacitado/ Total del personal)X100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Anual
Tendencia	Arriba
Responsable:	Asistente de Gerencia
Usuarios:	Gerente General, Asistente de Gerencia
Fuente de información:	Documentos respaldos de la capacitación

Año	Situación Actual	Meta	Semáforo		
2011	38,46%	70%	CP<49%	49%<=CP<70%	CP>= 70%

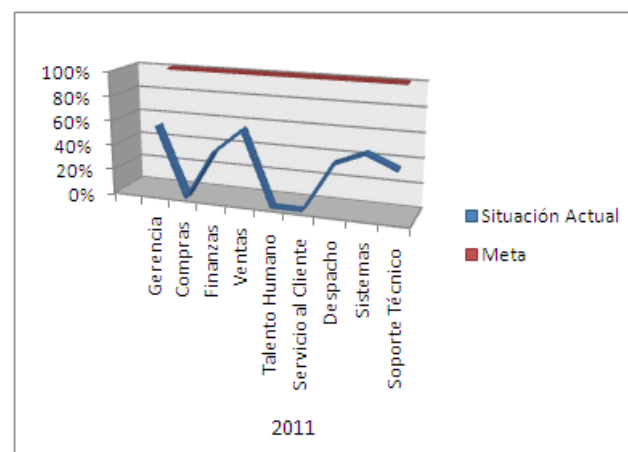
ANEXO 22	
Número:	20
Nombre del Indicador:	Utilidad de las capacitaciones
Abreviatura:	UC
Área:	Talento Humano
Perspectiva:	De Aprendizaje y crecimiento
Objetivo:	Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional
Propósito:	Evaluar el desempeño del personal capacitado
Forma de Medición:	Evaluaciones de desempeño
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Tendencia	Arriba
Responsable:	Asistente de Gerencia
Usuarios:	Asistente de Gerencia, Gerente General
Fuente de información:	Documentos respaldos de evaluaciones de desempeño

Trimestre	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			UC < 70%	70% ≤ UC < 98%	UC ≥ 98%
Enero-Marzo	92,67%	98%	UC < 70%	70% ≤ UC < 98%	UC ≥ 98%
Abril-Junio	92,00%	98%	UC < 70%	70% ≤ UC < 98%	UC ≥ 98%
Julio-Septiembre	94,40%	98%	UC < 70%	70% ≤ UC < 98%	UC ≥ 98%
Octubre-Diciembre	90,00%	98%	UC < 70%	70% ≤ UC < 98%	UC ≥ 98%



ANEXO 23	
Número:	21
Nombre del Indicador:	Cobertura del Sistema
Abreviatura:	CS
Área:	Sistemas
Perspectiva:	De Aprendizaje y crecimiento
Objetivo:	Poseer infraestructura de tecnología de información adecuada
Propósito:	Evaluar la cobertura de los sistemas informáticos
Forma de Medición:	(Número de tareas sistematizadas que tiene el área / Número de tareas del área que deberían estar sistematizadas) X 100
Unidad:	%
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Vista:	Áreas
Tendencia	Arriba
Responsable:	Jefe de Sistemas
Usuarios:	Jefe de Sistemas, Gerente General
Fuente de información:	Reporte de avance de la cobertura de los sistemas

Área	Situación Actual	Meta	Semáforo		
			CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%
Gerencia	57%	100%	CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%
Compras	0%	100%	CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%
Finanzas	40%	100%	CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%
Ventas	60%	100%	CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%
Talento Humano	0%	100%	CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%
Servicio al Cliente	0%	100%	CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%
Despacho	40%	100%	CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%
Sistemas	50%	100%	CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%
Soporte Técnico	40%	100%	CS<70%	70%<=CS<100%	CS=100%



Califique los siguientes criterios en una escala del 1 al 5, donde: 5 es "Completamente satisfecho", 4 es "Satisfecho", 3 es "Parcialmente Satisfecho", 2 es "Insatisfecho" y 1 es "Completamente insatisfecho".

1. Infraestructura de la empresa

Aspectos	1	2	3	4	5
Temperatura					
Comodidad					
Limpieza					
Distribuci3n de 3reas					
Ubicaci3n de la empresa					

2. Productos

Aspectos	1	2	3	4	5
Calidad					
Precio					
Cubre necesidades					
Facilidad de uso					
Garantía					

3. Atención del Cliente

Aspectos	1	2	3	4	5
Trato del personal					
Asesoramiento del personal					

4. Despacho del producto

Aspectos	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega					
Pruebas de equipos					

5. Servicio Post-Venta

Aspectos	1	2	3	4	5
Diagnóstico del problema					
Solución al problema					

La encuesta ha concluido.
Muchas gracias por su colaboración.

CRITERIOS		Peso de Subcategoría	Peso de Categoría	Promedio satisfacción	Satisfacción de la Subcategoría	Satisfacción de la Categoría
1	Infraestructura de la empresa	100%	15%			13,31%
	Temperatura	20%	3,0%	4,91	19,65%	
	Comodidad	25%	3,8%	4,00	20,00%	
	Limpieza	15%	2,3%	4,82	14,47%	
	Distribución de áreas	20%	3,0%	4,06	16,24%	
	Ubicación de la empresa	20%	3,0%	4,59	18,35%	
2	Productos	100%	30%			27,39%
	Calidad	25%	7,5%	4,76	23,82%	
	Precio	25%	7,5%	4,32	21,62%	
	Cubre necesidades	25%	7,5%	4,74	23,68%	
	Facilidad de uso	10%	3,0%	4,47	8,94%	
	Garantía	15%	4,5%	4,41	13,24%	
3	Despacho del producto	100%	20%			17,24%
	Tiempo de entrega	35%	7,0%	3,79	26,56%	
	Pruebas de equipos	65%	13,0%	4,59	59,65%	
4	Servicio Post-Venta	100%	15%			13,64%
	Diagnostico del problema	35%	5%	4,47	31,29%	
	Solución al problema	65%	10%	4,59	59,65%	
5	Atención al cliente	100%	20%			18,26%
	Trato del personal	45%	9,0%	4,65	41,82%	
	Asesoramiento del personal	55%	11,0%	4,50	49,50%	
						89,84%

Porcentaje de
satisfacción general de los
clientes



RESPUESTAS DE CLIENTES

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	5	
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	3	3	5	4	4	5	2	5	4	5	4	3	4	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	
4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	
4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	
4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	5	
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	
4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4

ANEXO 26: FORMULARIO DE RECLAMO DEL CLIENTE

INFORMACIÓN DEL CLIENTE

Nombre:

Dirección:

Correo Electrónico:

Teléfono:

Número de factura:

Fecha de emisión:

Serial del producto:

INFORMACIÓN DEL RECLAMO

Fecha del reclamo:

Tomado por:

Detalles del reclamo:

Primera respuesta como acción correctiva:

Presunta causa:

Personal que aplica la acción correctiva:

Seguimiento de la acción correctiva:

Pasos para tener en cuenta a fin de evitar que se repita el problema:

Fecha:

Califique los siguientes criterios en una escala del 1 al 5, donde: 5 es "Completamente satisfecho", 4 es "Satisfecho", 3 es "Parcialmente Satisfecho", 2 es "Insatisfecho" y 1 es "Completamente insatisfecho".

1.- Remuneración

Aspectos	1	2	3	4	5
Sueldos					
Comisiones					

2.- Trabajo en Equipo

Aspectos	1	2	3	4	5
Trabajo conjunto					
Apoyo mutuo					
Cumplimiento de las actividades					

3.- Infraestructura

Aspectos	1	2	3	4	5
Comodidad del puesto de trabajo					
Iluminación					
Temperatura					
Nivel de ruido					
Sistema de control de acceso					

4. Liderazgo

Aspectos	1	2	3	4	5
Relaciones con el jefe					
Motivación del jefe a su equipo de trabajo					
Toma de decisiones					

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 30: SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS

CRITERIOS	Peso de Subcategoría	Peso de Categoría	EMPLEADOS													Promedio satisfacción	Satisfacción de la Subcategoría	Satisfacción de la Categoría		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13					
1 Remuneración	100%	35%																		27,19%
Sueldo	75%	26,3%	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	3	5	4		3,69	55,38%		
Comisiones	25%	8,8%	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5		4,46	22,31%		
2 Trabajo en Equipo	100%	20%																		15,82%
Trabajo conjunto	33%	6,6%	4	2	4	3	3	4	2	4	2	4	4	4	3		3,31	21,83%		
Apoyo mutuo	33%	6,6%	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4		3,92	25,89%		
Cumplimiento de las actividades	34%	6,8%	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5		4,62	31,38%		
3 Infraestructura	100%	20%																		17,11%
Comodidad del puesto de trabajo	20%	4,0%	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		3,77	15,08%		
iluminación	20%	4,0%	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	2		4,46	17,85%		
Temperatura	20%	4,0%	5	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	4	4		4,31	17,23%		
Nivel de ruido	20%	4,0%	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		3,92	15,69%		
Sistema de control de acceso	20%	4,0%	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5		4,92	19,69%		
4 Liderazgo	100%	25%																		23,04%
Relaciones con el jefe	40%	10,0%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5,00	40,00%		
Motivación del jefe a su equipo de trabajo	30%	7,5%	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5		4,38	26,31%		
Toma de decisiones	30%	7,5%	5	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	5	5		4,31	25,85%		
																			83,16%	

Porcentaje de satisfacción general de los empleados



Empleado	Departamento
A	Soporte Técnico
B	Soporte Técnico
C	Soporte Técnico
D	Sistemas
E	Sistemas

CALIFICACION	
100-80	5
80-60	4
60-40	3
40-20	2
20-0	1

CRITERIOS	Peso	1er Trimestre			Promedio	Porcentaje de Satisfacción
		CAPACITACION 1		CAPACITACIÓN 2		
		Empleado A	Empleado B	Empleado D		
Contenido de capacitación	30%	4	4	5	4,33	26,00%
Habilidades del instructor	10%	4	4	4	4,00	8,00%
Herramientas de capacitación	10%	4	4	5	4,33	8,67%
Nota del participante	50%	5	5	5	5,00	50,00%
						92,67%

CRITERIOS	Peso	2do Trimestre		Porcentaje de Satisfacción
		CAPACITACION 3		
		Empleado E		
Contenido de capacitación	30%	4		24%
Habilidades del instructor	10%	5		10%
Herramientas de capacitación	10%	4		8%
Nota del participante	50%	5		50%
				92%

CRITERIOS	Peso	3er Trimestre					Promedio	Porcentaje de Satisfacción
		CAPACITACION 1		CAPACITACIÓN 2	CAPACITACION 3			
		Empleado A	Empleado B	Empleado C	Empleado D	Empleado E		
Contenido de capacitación	30%	4	4	5	4	5	4,40	26,40%
Habilidades del instructor	10%	4	5	4	4	5	4,40	8,80%
Herramientas de capacitación	10%	5	5	4	5	4	4,60	9,20%
Nota del participante	50%	5	5	5	5	5	5,00	50,00%
								94,40%

CRITERIOS	Peso	4to Trimestre		Promedio	Porcentaje de Satisfacción
		CAPACITACION 1	CAPACITACION 2		
		Empleado A	Empleado B		
Contenido de capacitación	30%	4	4	4,00	24%
Habilidades del instructor	10%	4	4	4,00	8%
Herramientas de capacitación	10%	4	4	4,00	8%
Nota del participante	50%	5	5	5,00	50%
					90%

ANEXO 32: MATRIZ DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

IMPACTO	3	ALTO	INICIATIVAS									
	2	MEDIO										
	1	BAJO										
	0	NINGUNO										
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		Análisis de la Competitividad	Lanzamiento de campaña publicitaria	Asesoramiento a los clientes sobre el uso e instalación de los productos	Alianzas con proveedores	Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO	Elaboración de manuales de funciones y de procesos	Implementación de un nuevo sistema informático	Capacitación del personal	Mejoramiento de la infraestructura de la empresa	Mejoramiento del sitio web (ventas online)
FINANZAS	Maximizar la rentabilidad de la empresa		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Incrementar los ingresos		0	2	1	2	1	2	2	2	1	2
CLIENTES	Incrementar las ventas de productos		1	2	1	2	1	2	2	2	1	2
	Lograr alta satisfacción y confianza del cliente		1	1	3	2	1	2	1	2	2	2
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la eficiencia operativa		2	0	1	1	2	3	2	2	2	1
	Optimizar la atención al cliente		2	0	2	0	2	3	3	3	2	2
	Innovar continuamente los equipos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente		2	0	0	3	1	0	0	2	0	1
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer el desarrollo del personal y la cultura organizacional		0	0	0	1	1	3	2	3	1	0
	Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal		0	0	0	2	1	3	2	3	1	1
	Poseer infraestructura de tecnología de información adecuada		0	0	0	0	1	0	3	0	0	1
SUMA			9	6	9	14	12	19	18	20	11	13

ANEXO 33: PRIORIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS									
	Análisis de la Competitividad	Lanzamiento de campaña publicitaria	Asesoramiento a los clientes sobre el uso e instalación de los productos	Alianzas con proveedores	Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO	Elaboración de manuales de funciones y de procesos	Adquisición de un nuevo sistema informático	Capacitación del personal	Mejoramiento de la infraestructura de la empresa	Mejoramiento del sitio web (ventas online)
GRADO DE IMPACTO	9	6	9	14	12	19	18	20	11	13
NIVEL DE COSTO	7000	2500	2000	6000	10000	1500	4000	3000	12000	2500
ELECCIÓN						*	*	*		

