ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

"Diseño de un Plan Estratégico basado en la Metodología del Balanced Scorecard e Implementación de un Sistema de Gestión para los principales indicadores de una comercializadora de repuestos eléctricos de vehículos de la ciudad de Guayaquil"

TESINA DE GRADO

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERIA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

ESPECIALIDAD: CALIDAD DE PROCESOS

Presentado por:

YULIANA PAOLA TRIVIÑO CHÓEZ

GUAYAQUIL-ECUADOR

2010

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Jaime Lozada	**Ing. Giselle Nuñez**
DIRECTOR DE TESIS	**DELEGADA**

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesina de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

_____

Yuliana Triviño Chóez

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por su bendición y fortaleza en cada uno de los momentos de mi vida, a mi padre, por su apoyo incondicional, esfuerzo, fe y confianza depositadas en mí, a mi madre por su amor, paciencia y sabios consejos que siempre me brindó, a mis hermanas, amigos, profesores y a todas las personas que colaboraron para la realización de este proyecto.

Yuliana

DEDICATORIA

A Dios por permitirme alcanzar esta meta anhelada, y por darme la oportunidad de compartir mis logros con las personas que más quiero en la vida.

A mis padres por su confianza y apoyo brindado en toda mi vida universitaria.

A mis hermanas Gardenia, Daniela y Michelle, a quienes quiero mucho y espero compartir con ellas sus logros.

A mis amigas con las que compartimos gratos y difíciles momentos.

A todos quienes siempre depositaron su confianza en mí.

Yuliana

RESUMEN

La presente tesina se fundamenta en la construcción de un plan estratégico y la creación de un Sistema de Gestión de indicadores basado en la metodología del Balanced Scorecard (BSC), en una comercializadora de repuestos eléctricos denominada Stern Electrical Vip S.A, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo I conoceremos conceptos teóricos respecto a la implantación de estrategias y la implementación de un aplicativo informático que permita monitorear el cumplimiento de los indicadores de gestión. El capítulo II contiene información descriptiva de la empresa, estructura y situación actual. En el capítulo III se desarrolla el enfoque estratégico basado en la identificación de los principales Stakeholders, definición del negocio, análisis FODA, propuesta de valor, misión y visión de la empresa. En el capítulo IV definiremos estrategias que garanticen la creación de valor a los diferentes Stakeholders, analizaremos la relación de los temas estratégicos con los objetivos, y el mapa estratégico será la base para la creación de indicadores de desempeño. En el capítulo v desarrollaremos un aplicativo informático semaforizado, que contiene los principales indicadores de desempeño del negocio. El capítulo VI se detalla las conclusiones y recomendaciones del análisis realizado en Stern Electrical Vip S.A.

ÍNDICE

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN II

DECLARACIÓN EXPRESA III

AGRADECIMIENTO.....IV

DEDICATORIA.....V

RESUMEN.....VI

ÍNDICE VII

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....XII

INTRODUCCIÓN..... XVI

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO……..... 1

1.1 Introducción al Balanced Scorecard (BSC)……..... 1

1.2 Origen del BSC……..…… 1

1.3 Definición del BSC……..... 2

1.4 Perspectiva del BSC……..… 3

1.5 Importancia de implementar un aplicativo informático…… 4

1.6 OLTP..... 4

1.7 OLAP..... 5

1.8 OLTP VS OLAP..... 5

1.9 Data Warehouse..... 6

1.10 Data Mart..... 6

1.11 Tabla normalizada..... 7

1.12 Tabla desnormalizada..... 8

1.13 Esquema de estrella..... 8

1.14 Esquema copo de nieve..... 9

1.15 ETL..... 10

1.16 Dashboard..... 11

1.17 Indicadores..... 12

1.17.1 Indicadores Positivos..... 12

1.17.2 Indicadores Negativos..... 12

1.17.3 Nivel Base..... 12

1.17.4 Valor Actual..... 12

1.17.5 Meta..... 12

1.17.6 Nivel de efectividad de un indicador..... 13

1.17.7 Tendencia de los indicadores..... 14

CAPÍTULO II

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... 15

2.1 Generalidades de la empresa..... 15

2.2 Situación Actual..... 17

2.3 Análisis del negocio..... 18

2.4 Alcance de la consultoría..... 19

2.5 Objetivos de la consultoría..... 19

CAPÍTULO III

3 ENFOQUE ESTRATÉGICO..... 20

3.1 Proceso de planificación..... 20

3.2 Diagnóstico estratégico..... 22

3.2.1 Oportunidades y amenazas..... 22

3.2.2 Matriz probabilidad difusión..... 25

3.2.3 Cadena valor – fortalezas y debilidades..... 26

3.2.4 Estrategias derivadas del análisis FODA..... 30

3.2.5 Análisis del mercado y la competencia..... 33

3.2.6 Identificación de los principales stakeholders y sus necesidades..... 36

3.3 Innovación estratégica..... 39

3.3.1 Propuesta de valor..... 39

3.3.2 Cuadro estratégico..... 39

3.3.3 Determinación de nuevos mercados..... 43

3.3.4 Evaluación del grado de utilidad y del cliente..... 44

3.4 Determinación de la misión organizacional..... 45

3.5 Determinación de la visión organizacional..... 46

3.6 Temas estratégicos..... 47

3.7 Determinación de valores organizacionales..... 48

CAPÍTULO IV

4 TRASLADO AL BALANCED SCORECARD..... 52

4.1 Perspectivas estratégicas..... 52

4.2 Perspectivas de clientes..... 53

4.3 Perspectiva financiera..... 56

4.4 Perspectiva de procesos internos..... 57

4.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... 58

4.6 Desarrollo de la matriz de cobertura objetivos estratégicos.....59

4.7 Mapas estratégicos..... 61

4.8 Desarrollo de indicadores (KPI)..... 62

4.9 Determinación de iniciativas estratégicas..... 75

4.10 Priorización de iniciativas estratégicas..... 77

4.11 Elaboración de planes de acción..... 78

CAPÍTULO V

5 IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES.. 83

5.1 Modelo Punto……..... 83

5.2 Modelo Datamart……..... 84

5.3 Hecho Ventas..... 86

5.4 Hecho Capacitación..... 87

5.5 Hecho Quejas..... 88

5.6 Modelo Dashboard..... 90

5.6.1 Perspectiva financiera..... 93

5.6.2 Perspectiva de clientes..... 94

5.6.3 Perspectiva de procesos..... 97

5.6.4 Perspectiva de Capital Intangible..... 99

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 102

6.1 Conclusiones..... 102

6.2 Recomendaciones..... 104

BIBLIOGRAFÍA..... XVII

ANEXOS.....XVIII

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Diferencia OLTP VS OLAP……..... 5

Gráfico 1.2: Data Warehouse……..... 6

Gráfico 1.3: Data Mart……..... 7

Gráfico 1.4: Tabla Normalizada……..... 7

Gráfico 1.5: Tabla Desnormalizada……..... 8

Gráfico 1.6: Esquema estrella……..... 9

Gráfico 1.7: Modelo Copo de nieve……..... 10

Gráfico 1.8: ETL……..... 11

Gráfico 1.9: Semáforo……..... 14

Gráfico 2.1: Organigrama Stern Electrical VIP S.A…..... 17

Gráfico 3.1: Análisis PES –Oportunidades y amenazas…..... 23

Gráfico 3.2: Matriz probabilidad – difusión……..... 25

Gráfico 3.3: Determinación fortalezas y debilidades…..... 29

Gráfico 3.4: Análisis del mercado y la competencia…..... 34

Gráfico 3.5: Stakeholders Clientes……..... 36

Gráfico 3.6: Stakeholders Empleados……..... 37

Gráfico 3.7: Stakeholders Accionistas……..... 38

Gráfico 3.8: Stakeholders Proveedores……..... 38

Gráfico 3.9: Cuadro estratégico actual……..... 40

Gráfico 3.10: Matriz de las cuatro acciones……..... 41

Gráfico 3.11: Nuevo cuadro estratégico……..... 42

Gráfico 3.12: Nuevo cuadro estratégico y sus competidores…..... 42

Gráfico 3.13: Definición de no clientes……..... 44

Gráfico 3.14: Evaluación del grado de utilidad para el cliente…..... 45

Gráfico 3.15: Determinación de los temas estratégicos……..... 48

Gráfico 3.16: Relación de los valores con los temas estratégicos..... 50

Gráfico 4.1: Propuesta de valor para los clientes……..... 53

Gráfico 4.2: Propuesta de valor para los accionistas……..... 57

Gráfico 4.3: Propuesta de valor para los procesos internos…..... 58

Gráfico 4.4: Propuesta de valor para el capital intangible…..... 59

Gráfico 4.5: Matriz de cobertura de objetivos estratégicos…..... 60

Gráfico 4.6: Mapa estratégico y rutas causas - efecto……..... 62

Gráfico 4.7: Ficha de indicador # 1……..... 64

Gráfico 4.8: Ficha de indicador # 2……..... 65

Gráfico 4.9: Ficha de indicador # 3……..... 66

Gráfico 4.10: Ficha de indicador # 4……..... 67

Gráfico 4.11: Ficha de indicador # 5……..... 68

Gráfico 4.12: Ficha de indicador # 6……..... 69

Gráfico 4.13: Ficha de indicador # 7……..... 70

Gráfico 4.14: Ficha de indicador # 8……..... 71

Gráfico 4.15: Ficha de indicador # 9……..... 72

Gráfico 4.16: Ficha de indicador # 10……..... 73

Gráfico 4.17: Ficha de indicador # 11……..... 74

Gráfico 4.18: Matriz de impacto de iniciativas estratégicas……..... 76

Gráfico 4.19: Priorización de iniciativas estratégicas……..... 77

Gráfico 4.20: Ficha de iniciativas estratégicas # 1……..... 79

Gráfico 4.21: Ficha de iniciativas estratégicas # 2……..... 80

Gráfico 4.22: Ficha de iniciativas estratégicas # 3……..... 81

Gráfico 5.1: Modelo Punto Departamento Venta……..... 84

Gráfico 5.2: Esquema de trabajo cargar Datamart……..... 85

Gráfico 5.3: Hecho de Ventas……..... 86

Gráfico 5.4: Hecho de Capacitación……..... 87

Gráfico 5.5: Hecho Quejas……..... 89

Gráfico 5.6: Modelo Datamart Stern Electrical VIP S.A……...…. 90

Gráfico 5.7: Presentación…….. 91

Gráfico 5.8: Mapa estratégico……..... 92

Gráfico 5.9: Objetivos estratégicos……..... 92

Gráfico 5.10: Incrementar las ventas……..... 94

Gráfico 5.11: Calidad de los procesos……..... 95

Gráfico 5.12: Quejas de clientes……..... 96

Gráfico 5.13: Eficacia en fuerza de ventas……..... 98

Gráfico 5.14: Capacitación Empleados……..... 99

Gráfico 5.15: Encuesta a empleados……..... 100

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones buscan crear valor a sus mercados, explotando oportunidades que le permitan aumentar sus beneficios futuros y mejorar su sostenibilidad. Es por ello que la creación de valor está pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en los activos intangibles de la organización.

En el desarrollo de la presente tesina, Stern Electrical VIP S.A, empresa dedicada a la venta de repuestos eléctricos a nivel nacional, ha desarrollado un plan estratégico y la creación de un BSC, basado en estrategias que se traducen en objetivos y que son medidos a través de indicadores de desempeño, sujetos al logro de compromisos y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Los principales objetivos que se persiguen con la implementación de la metodología BSC son los siguientes: alinear a los empleados hacia la visión de la empresa, comunicar a todo el personal los objetivos y su cumplimiento, redefinir la estrategia en base a resultados, traducir la visión y estrategias en acción e integrar la información de diversas áreas del negocio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se explicará los conceptos relevantes del estudio y aplicación de la metodología Balanced Scorecard y sus componentes, que nos ayudará a tener una mejor comprensión sobre el trabajo realizado.

1.1 Introducción al Balanced Scorecard (BSC) [1]

Las empresas medían su desempeño basado en medidas financieras, hoy en día, estas ya no son suficientes en un ambiente de negocio cada día más competitivo. Las organizaciones, independientemente de su tamaño, enfrentan constantes desafíos que involucran rentabilidad, calidad, capacidad de adaptación, crecimiento y desarrollo sostenible. Es por ello que el Balanced Scorecard es un sistema gerencial que ayudará al logro de los objetivos y metas organizacionales propuestas.

1.2 Origen del BSC

En 1992, el profesor Robert Kaplan y el empresario David Norton en su proceso de especialización en la materia de desarrollo de procesos directivos, se fijaron que hacía falta un cuadro que pudiese resumir toda la

[1] KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Boston – EE.UU.

información respecto de la organización y diseñaron, lo que en principio fue una herramienta, hoy la metodología del Balanced Scorecard (BSC) que recopila toda la información necesaria de una organización para saber en qué momento y cuando utilizarla.

En 1997 un artículo de Kaplan titulado “Balanced Scorecard - Medidas que conducen el desempeño” en la revista Harvard Business Review convocó atención hacia su método, y condujo a su libro “Balanced Scorecard: Traduciendo la Estrategía en acción”

En sus inicios el concepto de Balanced Scorecard (CMI) constituía esencialmente en una herramienta de medición, posteriormente evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral en un Sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo.

1.3 Definición del Balanced Scorecard [2]

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégico que permite medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Es una herramienta que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Utiliza criterios de medición e indicadores de desempeño que controlan la eficiencia y eficacia de las operaciones para el cumplimiento de la misión, visión y

objetivos estratégicos. El proceso de creación del Balanced Scorecard incluye la determinación de objetivos, mediciones, parámetros, definición de metas y las iniciativas o proyectos que se iniciarán para alcanzar las metas.

1.4 Perspectivas del Balanced Scorecard

El BSC nos permite transformar la estrategia en acción mediante la definición de objetivos, indicadores, metas, e iniciativas a través de cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** describe que objetivos de crecimiento la empresa debe alcanzar para maximizar el valor de los accionistas.

- **Perspectiva de clientes:** identifica de que manera puede una organización satisfacer a sus clientes para alcanzar los objetivos financieros.

- **Perspectiva de procesos internos:** indica cual debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos internos que satisfagan las necesidades de los clientes.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se centra en lo que se debe hacer para aprovechar los potenciales humanos.

---

[2] JACK FLEITMAN (2007). “Evaluación integral para implantar modelos de calidad”, México.

1.5 Importancia de la implementación de un aplicativo informático

Para determinar si una organización está bien gestionada y alcanzando todos los objetivos estratégicos propuestos, resulta necesario hacer mediciones. Es por ello que, los indicadores financieros y no financieros creados son trasladados a la plataforma informática diseñada (ver capítulo VI), la cual nos proporcionará información del comportamiento actual de los mismos y el grado de cumplimiento de las metas propuestas.

La importancia de contar con un aplicativo informático radica en la integración de las actividades o procesos críticos del negocio y la medición de resultados que contribuirán en el momento de la toma de decisiones gerenciales. El aplicativo desarrollado para Stern Electrical Vip S.A, tendrá como objetivo principal analizar el área de ventas de la empresa.

A continuación se detallará definiciones básicas[3] para la etapa de implementación:

1.6 OLTP

Los sistemas de OLTP (On-Line Transaction Processing) son los sistemas operacionales que capturan las transacciones de un negocio y las persisten en estructuras relacionales llamadas Base de Datos.

---

[3] Material de la Academia BI, Unidad 2 (2007).

1.7 OLAP

Los sistemas OLAP (On-Line Analytical Processing) proporcionan una alternativa a los sistemas transaccionales, ofreciendo una visión de los datos orientada hacia el análisis y una rápida y flexible navegación por estos.

1.8 OLTP VS OLAP

Mientras que las aplicaciones OLTP se caracterizan por estar actualizadas constantemente por varios usuarios a través de transacciones operacionales sobre datos individuales, las aplicaciones OLAP son utilizadas por personal de niveles ejecutivos que requieren datos con alto grado de agregación y desde distintas perspectivas (dimensiones), tales como: totales de venta por región, por producto, por período de tiempo,..., etc.

Gráfico 1.1: Diferencia OLTP VS OLAP

	OLTP	OLAP
Objetivos	Operacionales	Información para la toma de decisiones
Orientación	A la aplicación	Al sujeto
Vigencia de los datos	Actual	Actual + histórico
Granularidad de los datos	Detallada	Detallada + resumida
Organización	Organización normalizada	Organización estructurada en función del análisis a realizar
Cambios en los datos	Continuos	Estable

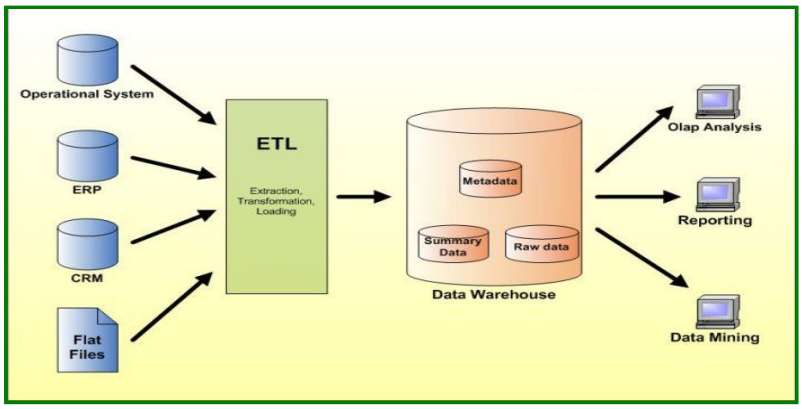
Fuente: Material de la Academia BI, Unidad 2, 2007

1.9 Data Warehouse

Es una colección de datos orientada a temas, integrados, no volátiles y variantes en el tiempo, organizada para soportar necesidades empresariales, diseñada para dar apoyo a los procesos de toma de decisiones.

Un Data Warehouse es el conjunto de almacenes de datos particulares (Data Mart) con información de interés para la empresa en general.

Gráfico 1.2: Data Warehouse



Fuente: Material de LWP Comunidad de Programadores, 2008

1.10 Data Mart [4]

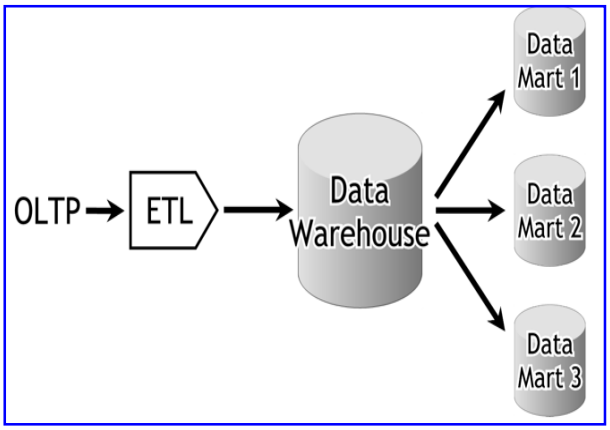
Un Datamart es una base de datos departamental, especializada en el almacenamiento de los datos de un área de negocio específica.

Se caracteriza por disponer la estructura óptima de datos para analizar la información al detalle desde todas las perspectivas que afecten a los procesos de dicho departamento.

---

[4] SINNEXUS (2007) “Datamart”, España.

Gráfico 1.3: Datamart

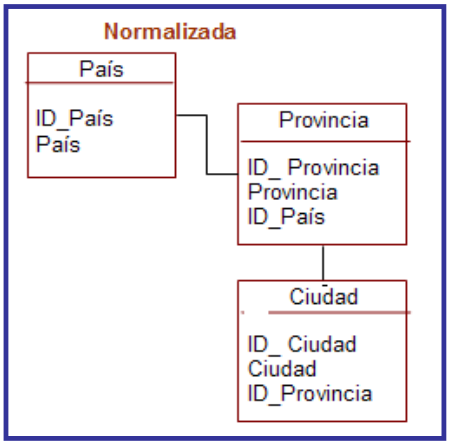


Fuente: Material Dataprix (2000), "Datamart"

1.11 Tabla Normalizada

La normalización es el proceso de descartar la repetición de grupos, minimizar la redundancia, eliminar claves compuestas para la dependencia parcial y separar los atributos que no sean de la clave.

Gráfico 1.4: Tabla Normalizada

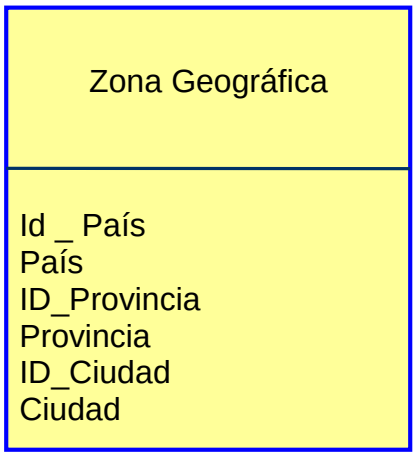


Fuente: Material Academia BI, Unidad 3, 2007

1.12 Tabla Desnormalizada

En las tablas desnormalizadas existen redundancia de datos, debido a la repetición de éstos. Como se observa en el siguiente ejemplo: repetición de los datos del País y de la Provincia por cada Ciudad.

Gráfico 1.5: Tabla desnormalizada



Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3

1.13 Esquema de Estrella

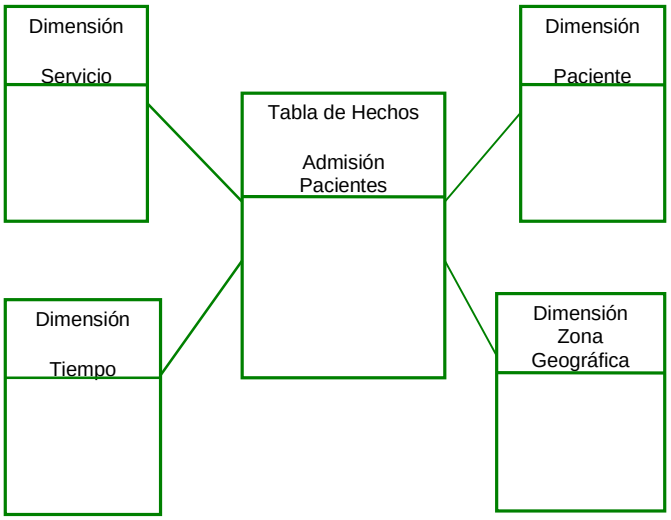
Esta estructura está compuesta por una tabla central o tabla de hechos y un conjunto de tablas organizadas alrededor de ésta (tablas de dimensiones).

En las puntas de la estrella se encuentran las tablas de dimensión que contienen los atributos de las aperturas que interesan al negocio que se pueden utilizar como criterios de filtro y son relativamente pequeñas. Cada tabla de dimensión se vincula con la tabla de hechos por un identificador.

Entre sus características tenemos:

- El centro de la estrella es la tabla de hecho.
- Los puntos de la estrella son las tablas de dimensiones.
- Cada esquema está compuesto por una sola tabla de hechos
- Generalmente es un esquema totalmente desnormalizado, pudiendo estar parcialmente normalizado en las tablas de dimensiones.

Gráfico 1.6: Esquema Estrella



Fuente: Material de la Academia BI, Unidad 3, 2007.

1.14 Esquema Copo de Nieve

En este esquema, las tablas de dimensión se encuentran normalizadas para eliminar redundancia de datos. A diferencia del esquema estrella, los datos de las dimensiones se reparten en múltiples tablas.

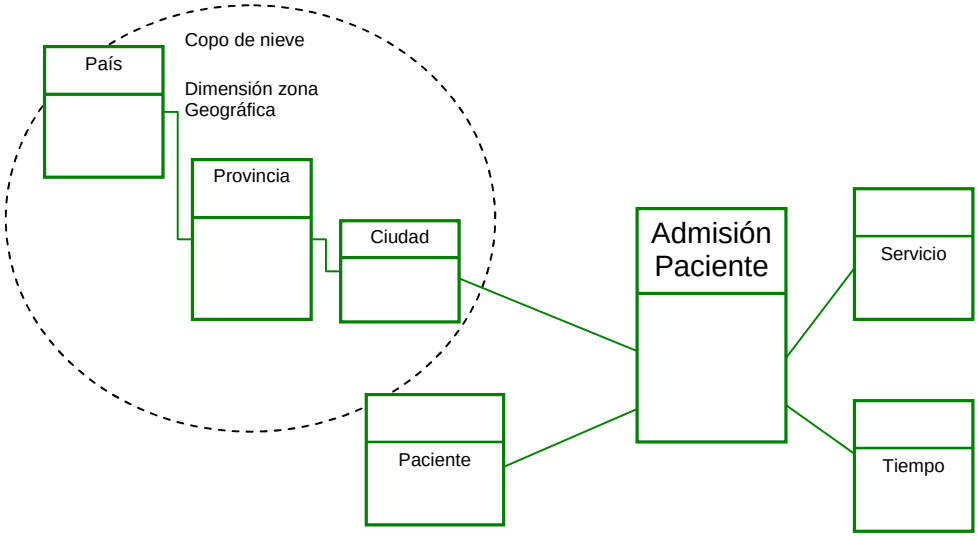
El esquema copo de nieve es una variación del esquema estrella donde alguna punta de la estrella se explota en más tablas.

Como ventaja del esquema destacamos el ahorro de espacio de almacenamiento, pero en perjuicio de un aumento en la cantidad de tablas.

Los siguientes son las características de un copo de nieve:

- La dimensión está normalizada
- Los distintos niveles se encuentran almacenados en tablas separadas
- Se argumenta ahorro de espacio

Gráfico 1.7: Modelo Copo de Nieve

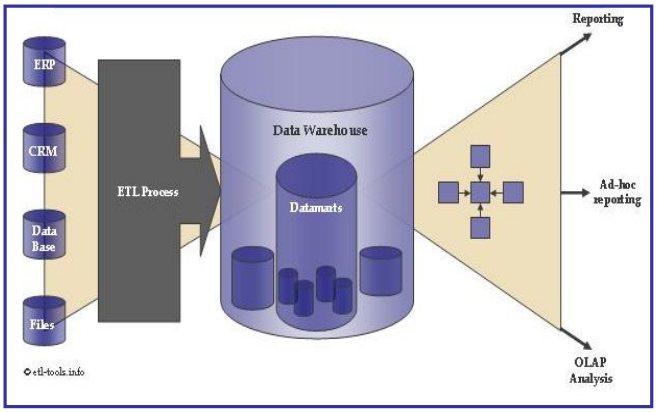


Fuente: Material de la Academia BI, Unidad 3, 2007

1.15 ETL

ETL son las siglas en inglés de Extraer, Transformar y Cargar (*Extract, Transform and Load*). Es el proceso que permite a las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos, y cargarlos en otra base de datos, data mart, o data warehouse para analizar, o en otro sistema operacional para apoyar un proceso de negocio.

Gráfico 1.8: ETL



Fuente: Material de Academia Business Intelligence, 2009

1.16 Dashboard

Dashboard es un sistema de consulta que presenta de manera atractiva información de interés de una organización, la cual es extraída de varias fuentes o bases de datos. Su característica principal, es que otorga a los usuarios un conocimiento completo sobre la marcha de la empresa y permite hacer análisis instantáneos e inteligencia de negocios.

Es una herramienta tecnológica capaz de entregar los datos que la mayoría de usuarios de nivel estratégico y táctico de las organizaciones requieren, pero sólo los que ellos necesitan y cuando los necesiten.

1.17 Indicadores

1.17.1 Indicadores Positivos

Son aquellos en los cuales un AUMENTO en tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada de ventas, participación de mercado, % de competencias del recurso.

1.17.2 Indicadores Negativos

Son aquellos en los cuales una DISMINUCION de tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada de reclamos, nivel de costos, números de errores cometidos, etc.

1.17.3 Nivel Base

Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma un indicador, y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de iniciativas estratégicas.

1.17.4 Valor Actual

Representa las mediciones período a período del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

1.17.5 Meta

Es el nivel esperado del indicador, y el que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora.

1.17.6 Nivel de efectividad de un indicador

"Efectividad" es la relación entre los resultados logrados y las meta propuestas, es decir, nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

- **Nivel de efectividad de un indicador positivo**

$$Desempeño = \frac{Valor - Base}{Meta - Base} * 100\%$$

- **Nivel de efectividad de un indicador negativo**

$$Desempeño = \frac{Base - Valor}{Base - Meta} * 100\%$$

Los colores del semáforo ayudan a tener un mejor nivel de efectividad al momento de usar indicadores, puesto que permiten visualizar las diferentes situaciones de la realidad del tablero de control. Cada indicador es comparado contra el valor objetivo o las metas definidas, en función de ello se establecen rangos entre los cuales un indicador puede fluctuar, para tomar un color u otro, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1.9: Semáforo

Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard".

1.17.7 Tendencia de los indicadores

La tendencia de un indicador permite mostrar el crecimiento o decrecimiento de éste con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores. Este indicador se lo representa como un % positivo en caso de crecimiento o un % negativo en caso de decrecimiento.

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se muestra la descripción de la empresa, sus inicios, estructura y situación actual.

2.1 Generalidades de la empresa

El 26 de Junio de 2008 fue fundada, **Stern Electrical VIP S.A Sternvip**, dedicada a la venta de repuestos eléctricos para vehículos automotores, ubicada en la ciudad de Guayaquil, en las calles Tungurahua 1717 y Huancavilca.

Los mentalizadores del negocio son el C.P.A Julio Morales Jijón y el Sr. Freddy Lima Condo quienes con la experiencia financiera y técnica aperturaron sus oficinas, ofreciendo un servicio eficiente y personalizado a sus clientes.

Actualmente, la empresa posee 10 empleados que conforman los departamentos de ventas, facturación- despacho, cobranzas y financiero. Comercializa alrededor de 350 ítems a nivel nacional, entre los cuales tenemos: motores de arranque, inducidos, reguladores, relay de luces, fusibles, porta-fusibles, bombillos, bendix, automáticos, halógenos, etc.

Sus clientes lo conforman las empresas constructoras que adquieren repuestos eléctricos para dar mantenimiento a sus maquinarias, y demás clientes en general.

Su portafolio de clientes fijos lo conforman alrededor de 140, entre los cuales citamos a los siguientes: Consejo Provincial del Guayas, Maestro Isidro, Fernando Alvear, Verónica Orellana, Velorio Moreira, Luis Caguana, Vinicio González, Sergio Cruz.

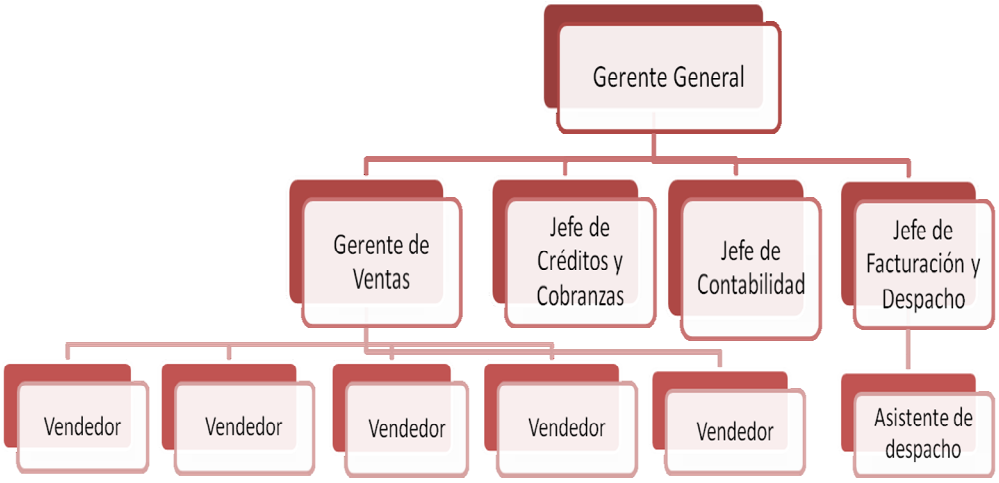
Entre sus principales proveedores citamos a los siguientes:
Jonny Jordan, Cardosa, Auto Radiador, Jaroma, Fausto Izurieta, los cuales le proveen de repuestos eléctricos que le permiten abastecer su stock de inventario.

Entre sus principales competidores tenemos los siguientes:

- Auto-repuestos Lima.
- Walter León.
- Dinar España.
- Wellington Mendoza.

A continuación se muestra la estructura orgánica de la empresa:

Gráfico 2.1 Organigrama Stern Electrical VIP S.A



Elaborado por: La Autora
Fuente: Stern Electrical VIP S.A Sternvip

2.2 Situación Actual

En la actualidad, Stern Electrical VIP S.A Sternvip, no cuenta con un sistema de gestión que le permita monitorear eficientemente el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.

La empresa no posee formalmente definida su misión, visión, manuales de función, planes estratégicos. Sin embargo, desean implementarlos.

La contabilidad y el sistema de inventario lo llevan en Excel, posteriormente piensa en adquirir una plataforma sistemática.

El Gerente General no permanece constantemente en las oficinas de la compañía, siendo entonces difícil gestionar y monitorear el cumplimiento de actividades del personal, quién en su lugar delega al Gerente de Ventas.

Las ventas en la empresa han disminuido debido a las restricciones actuales del mercado, ocasionadas por la crisis mundial, cuya incidencia ha generado que menos personas opten por invertir en la reparación y/o mantenimiento vehicular.

2.3 Análisis del negocio

Los factores fundamentales que predominan en el desenvolvimiento del negocio radican en: los precios competitivos, variedad de marcas nacionales e internacionales, personalizado servicio al cliente, calidad de repuestos, entregas oportunas y a domicilio. No obstante, la imagen del negocio es muy poco promocionada en el sector automotriz. Las relaciones que mantienen con los proveedores son buenas. Sin embargo, no existen acuerdos o alianzas formales que garanticen el cumplimiento de cada una de las partes.

El planteamiento formal de planes de acción y compromisos corporativos a corto y largo plazo conforman la problemática en la gestión administrativa de la organización, lo cual será pieza clave en la implementación.

2.4 Alcance de la Consultoría

La consultoría a realizar a Stern Electrical VIP S.A Stern Vip, comprenderá un estudio, análisis y evaluación a la gestión de la misma, para lo cual realizaremos un diagnóstico estratégico que nos permitirá profundizar en el conocimiento del negocio, sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, así como la identificación de los principales stakeholders que tiene la compañía.

El trabajo a realizar contribuirá con la implantación de estrategias, metas e iniciativas acordes a la realidad social de la empresa. La metodología a implementar es el sistema de gestión gerencial, denominado Balanced Scorecard que permitirá monitorear el cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas planteadas, en base a métricas que evaluaran los procesos claves del negocio en el área de ventas.

2.5 Objetivos de la Consultoría

- Brindar asesoría a la alta gerencia en la aplicación y desarrollo del plan estratégico y Balanced Scorecard.
- Capacitar a los empleados en el compromiso que implica implementar un sistema de gestión gerencial.
- Desarrollar un aplicativo informático que concentre indicadores de desempeño y monitoreen el logro de objetivos estratégicos.

CAPITULO III

ENFOQUE ESTRATÉGICO

El enfoque estratégico nace como una eficaz respuesta ante la problemática que enfrentan las empresas en los entornos cambiantes y altamente competitivos del siglo XXI. Comprende la planeación estratégica, metodología de análisis, diseño e implementación de estrategias competitivas sostenibles, que permitan el crecimiento responsable en un entorno cambiante.

3.1 Proceso de Planificación

El proceso de planificación estratégica para la empresa se desarrolla con la definición del negocio, en base a tres escuelas del pensamiento:

- **Según el producto:** Comercializadora de repuestos eléctricos para el sector automotriz.

- **Según el beneficio hacia el cliente:** Asesoría y variedad de repuestos eléctricos.

- **Según las capacidades de la Empresa:** Venta a nivel nacional de repuestos eléctricos de vehículos, fundamentada en una adecuada asesoría técnica personalizada.

Evaluación de las opciones: Mediante un análisis y evaluación de los tres pensamientos anteriores, optamos por la definición más deseable: (**Ver Anexo # 1)**

CAPACIDAD DE LA EMPRESA

"Venta a nivel nacional de repuestos eléctricos de vehículos fundamentada en una adecuada asesoría técnica personalizada".

Previo a la obtención de la definición más deseable formulamos las siguientes interrogantes:

¿Quiénes son los clientes y que necesitan?

Sus clientes son el sector automotriz en general.

Necesitan asesoría personalizada y variada gama de productos eléctricos automotriz.

¿Quiénes son los competidores?

Otras empresas que se dedican a la venta de repuestos eléctricos tales como: Auto-repuestos Lima, Walter León, Dinar España, Wellington Mendoza, etc.

¿Cuáles son los factores críticos de éxito en el negocio?

Servicio personalizado y atención técnica en la comercialización de sus productos.

3.2 Diagnóstico Estratégico

3.2.1 Oportunidades y Amenazas – Análisis PEST

El diagnóstico estratégico de una empresa identifica sus puntos fuertes y débiles, determina su perfil estratégico configurando la forma y condiciones en que dicha organización trabaja para poder competir.

Tiene como propósito medir la eficiencia de la empresa con el significado íntegro de la competitividad, sea en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades.

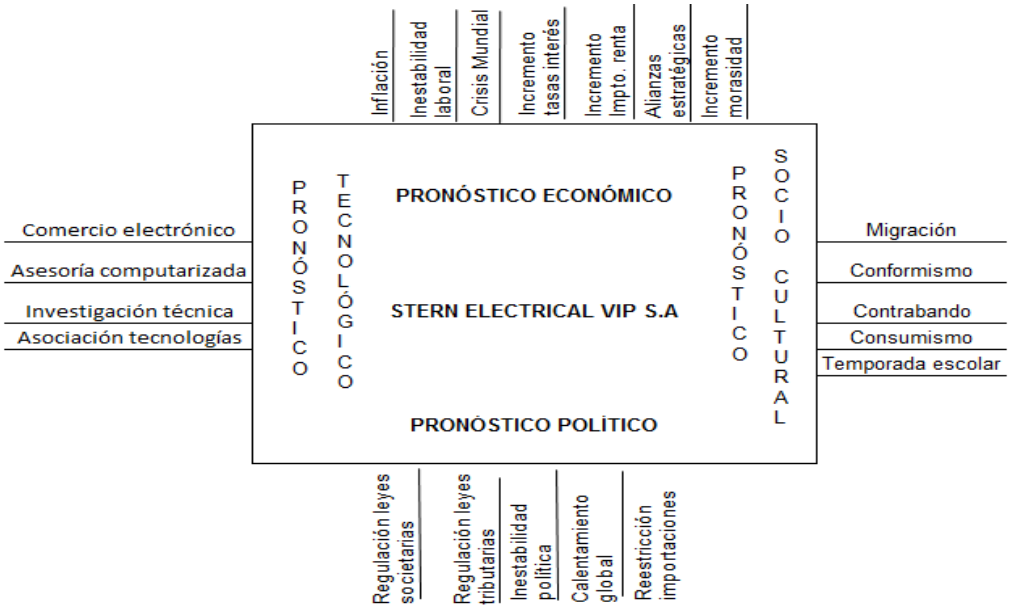
El diagnóstico consta de dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna, o análisis de la empresa.

El análisis **FODA** es una metodología que ayuda a relacionar los aspectos externos del negocio (oportunidades y amenazas) con aspectos internos (fortalezas y debilidades) a fin de diseñar estrategias que permitan aprovechar lo mejor de ambos entornos.

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que pueden afectar a las empresas. Comprende el análisis de oportunidades y

amenazas, en base a pronósticos en los ámbitos: económico, socio cultural, tecnológico y político del negocio. A continuación el gráfico del análisis PEST.

Gráfico 3.1: Análisis PEST – Oportunidades y amenazas



Elaborado por: La autora

El análisis PEST de Stern Electrical VIP S.A reveló los factores siguientes:

Pronóstico Económico:

- Inflación (E_1)
- Inestabilidad laboral (E2)
- Crisis Mundial (E3)
- Incremento tasa de interés (E4)

- Incremento impuesto a la renta. (E5)
- Alianzas estratégicas de competidores.(E_6)
- Incremento de nivel de morosidad. (E7)

Pronóstico Político

- Regulación de Ley de Régimen Tributario Interno. (P1)
- Restricción a importaciones de bienes por parte del gobierno. (P2)
- Inestabilidad Política. (P3)
- Calentamiento global.(P4)
- Regulación de leyes societarias. (P5)

Pronóstico Tecnológico

- Comercio Electrónico (T1)
- Asesoría computarizada a clientes (T2)
- Financiamiento para investigación técnica. (T3)
- Asociación de tecnologías entre competidores. (T4)

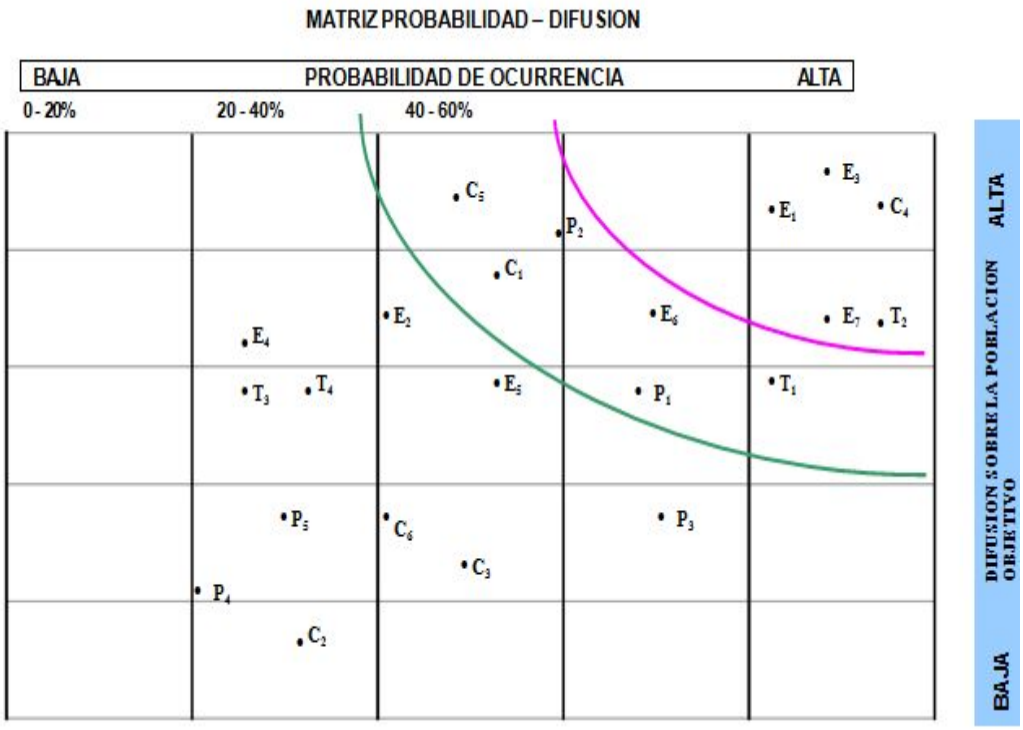
Pronóstico Socio Cultural:

- Tendencia a comprar vehículos nuevos y a no reparar. (C1)
- Migración (C2)
- Conformismo del cliente (C3)
- Mayor incursión del “mercado negro” (C4)
- Temporadas escolar y navideña que disminuyan las ventas. (C5)

- Consumismo (C6)

3.2.2 Matriz Probabilidad – Difusión

Gráfico 3.2 Matriz Probabilidad - Difusión



Elaborado por: La autora

Según la matriz de probabilidad-difusión la zona de eventos de alto impacto y probabilidad de ocurrencia para el FODA son las que se encuentran por encima de la curva color fucsia y corresponden a los eventos:

- Inflación (E_1)
- Crisis Mundial (E3)
- Incremento nivel de morosidad. (E7)
- Asesoría computarizada a clientes (T2)

- Mayor incursión del “mercado negro” (C4)

La zona de eventos de mediano impacto para el FODA y nivel medio de probabilidad de ocurrencia son las que se encuentran por encima de la curva color verde y corresponden a los eventos:

- Alianzas estratégicas de competidores.(E6)
- Regulación de Ley de Régimen Tributario Interno. (P1)
- Restricción a importaciones de bienes por parte del gobierno. (P2)
- Comercio Electrónico (T1)
- Tendencia a comprar vehículos nuevos y a no reparar. (C1)
- Temporadas escolar y navideña que disminuyan las ventas. (C5)

3.2.3 Cadena Valor – Fortalezas y Debilidades

La cadena de valor de Stern Electrical VIP S.A, determina las fortalezas, debilidades y el grado de importancia que aportan las siguientes actividades:

- ***Infraestructura***

  Las actividades administrativas y de gestión que fortalecen al negocio son: segregación de funciones, experiencia financiera y seguridad en las instalaciones. Aquellas que debilitan su infraestructura administrativa, corresponden a la ausencia de

manuales y políticas de funciones, cumplimiento de metas, instalaciones arrendadas, implementación de un sistema de gestión, oportunidad financiera para inyección de capital operativo y monitoreo permanente, por parte de la gerencia general en las actividades que realiza la compañía.

- ***Recursos Humanos***

El proceso de recursos humanos, observa fortalezas significativas para un adecuado desarrollo del entorno laboral: tales como: buen ambiente de trabajo, experiencia en selección de personal, estabilidad laboral. Sin embargo, no ofrece capacitación continua, lo cual pone en riesgo el desarrollo de habilidades y capacidades de los empleados.

- ***Tecnología y Sistemas de Información***

En el aspecto informático, Stern Electrical VIP S.A Stern Vip, posee las siguientes debilidades:

- Carencia de un sistema contable corporativo, que le permita procesar información de forma ágil y dinámica.

- La seguridad informática es un recurso valioso para todas las organizaciones, no obstante, la compañía no cuenta con

políticas y planes de acción que permita salvaguardar la integridad de la información.

- ***Abastecimiento***

La compañía se abastece permanentemente de repuestos eléctricos de todas las marcas y se asegura que lleguen en buenas condiciones y a tiempo a sus bodegas.

- ***Logística de entrada***

El control periódico en la toma de inventarios fortalece la exactitud de los mismos y determina el stock necesario en bodega.

- ***Logística de Salida***

La distribución de los productos a nivel nacional es coordinada en forma programada y eficiente por el área de ventas con la finalidad de satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes.

- ***Mercadeo y Ventas***

Para incrementar y fomentar las ventas, la empresa ofrece a sus clientes descuentos, promociones y facilidades de pago. Sin embargo, siendo un negocio recién establecido, sería beneficioso agregar valor al mismo, impulsando la publicidad ya sea con hojas volantes o anuncios en prensa que le permitan darse a conocer.

- ***Servicio al cliente***

La compañía provee a sus clientes atención personalizada oportuna. No obstante, su debilidad radica en que no posee transporte propio para la movilización de mercadería.

Gráfico 3.3: Determinación de fortalezas y debilidades

Escala de calificación del Grado de Impacto de la Fortalezas o Debilidades.

1: CONSIDERABLE **2: IMPORTANTE** **3: MUY ALTO**

INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Diseño de manual de funciones.		X	3
2.- Segregación de funciones	X		1
3.- Sistemas y procesos de gestión.		X	3
4.- Seguridad en las instalaciones.	X		3
5.- Monitoreo permanente de la gestión.		X	3
6.- Acceso a créditos a traves de la banca.		X	3
7.- Definición de políticas organizacionales.		X	2
8.- Instalaciones propias para el negocio.		X	3
9.- Experiencia y conocimiento financiero de la gerencia.	X		
10.- Cumplimiento de metas.		X	3
RECURSOS HUMANOS	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**	**GRADO**
1.- Ambiente Laboral	X		3
2.- Selección de personal	X		1
3.- Estabilidad Laboral.	X		1
4.- Incentivo al personal.	X		2
5.- Capacitación continua.		X	1
6.- Comunicación permanente subordinado-jefe.	X		3
TECNOLOGÍA & SISTEMAS DE INFORMACIÓN	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**	**GRADO**
1.- Sistema contable corporativo.		X	3
2.- Seguridad informática.		X	3
ABASTECIMIENTO	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**	**GRADO**
Aprovisionamiento oportuno de productos en bodega.	X		1
Calidad de los productos que ingresan a bodega.	X		1
LOGÍSTICA DE ENTRADA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Control períodico de inventarios.	X		3
Control en la recepción de mercaderías.	X		2
LOGÍSTICA DE SALIDA	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**	**GRADO**
Distribución oportuna de los pedidos.	X		1
Control de despachos a clientes.	X		2
Costos de alquiler de transporte para movilización de productos.		X	3
MERCADEO & VENTAS	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**	**GRADO**
Promoción y publicidad		X	1
Facilidades de pagos.	X		2
Estrategias de ventas.		X	3
SERVICIO AL CLIENTE	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**	**GRADO**
Atención personalizada a clientes.	X		2
Entrega a domicilio.	X		3
Servicio de transporte.		X	3
Atractivos precios.	X		1

Elaborado por: La Autora

3.2.4 Estrategias derivadas del análisis FODA

Hemos determinado las fortalezas y debilidades del negocio en su aspecto interno las cuales serán de ayuda para formular estrategias en base a oportunidades y amenazas del entorno externo.

A continuación, procederemos a potenciar fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades, lograr superar las debilidades para aprovechar las oportunidades, potenciar fortalezas para hacer frente a las amenazas y lograr superar debilidades para enfrentar amenazas.

Fortalezas

- Segregación de funciones.
- Personal con alta experiencia administrativa.
- Ambiente laboral estable.
- Control de la calidad de los productos.
- Adecuado stock y logística de inventarios.
- Atención técnica personalizada a clientes
- Facilidades de pago.
- Precios competitivos.

Oportunidades

- Mayor liquidez de los clientes por pago anticipado de fondos de reserva y mensualización del mismo.

- Ofertas de proveedores por compras al contado para liberarse de la mayor cantidad stock.
- Posibilidad de rebajas en precios a pagos de contado.
- Captar nuevos clientes por apertura de nuevas sucursales.
- Diseño de un sistema de gestión BSC.

Debilidades

- Ausencia de manuales de función y políticas organizacionales.
- Inexistentes sistemas y procesos de gestión.
- Falta implementación de sistema contable y seguridad informática.
- Insuficiente monitoreo de la gestión.
- Difícil acceso a créditos a través de la banca.
- Capacitación esporádica.
- Ausencia de parámetros que establezcan el cumplimiento de metas.
- Altos costos de alquiler en la transportación mercadería.
- Poca promoción y publicidad.

Amenazas

- Incorporación de nuevos competidores.
- Competencia de precios y competencia deshonesta.

- Prohibición de importaciones en el sector automotriz por incremento de impuestos arancelarios.
- Inestabilidad económica por crisis mundial.
- Incremento de tasas de interés para compras a crédito.
- Disminución de la demanda debido al decremento de las remesas enviadas por los migrantes ecuatorianos.

Para aprovechar las oportunidades y fortalezas que posee la empresa, las estrategias propuestas son las siguientes:

- Implementar y diseñar un sistema de gestión BSC que permita monitorear el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- Promover la imagen del negocio a nivel nacional.
- Atraer nuevos mercados locales con la apertura de sucursales.
- Ofrecer servicio post-venta, y atención personalizada.

Para potenciar las fortalezas con las que cuenta la empresa y hacer frente a las amenazas, las estrategias que sugerimos son:

- Establecer descuentos por volúmenes.
- Formar un departamento de quejas y sugerencias.
- Optimizar costos operativos.
- Ofrecer descuentos por pronto pago.

Para superar las debilidades de la empresa y hacer frente a las amenazas sugerimos las siguientes estrategias:

- Buscar alianzas estratégicas con competidores del sector.
- Posicionar al negocio en lugar estratégicos de demanda.

Para superar las debilidades y aprovechar las oportunidades las estrategias serían las siguientes:

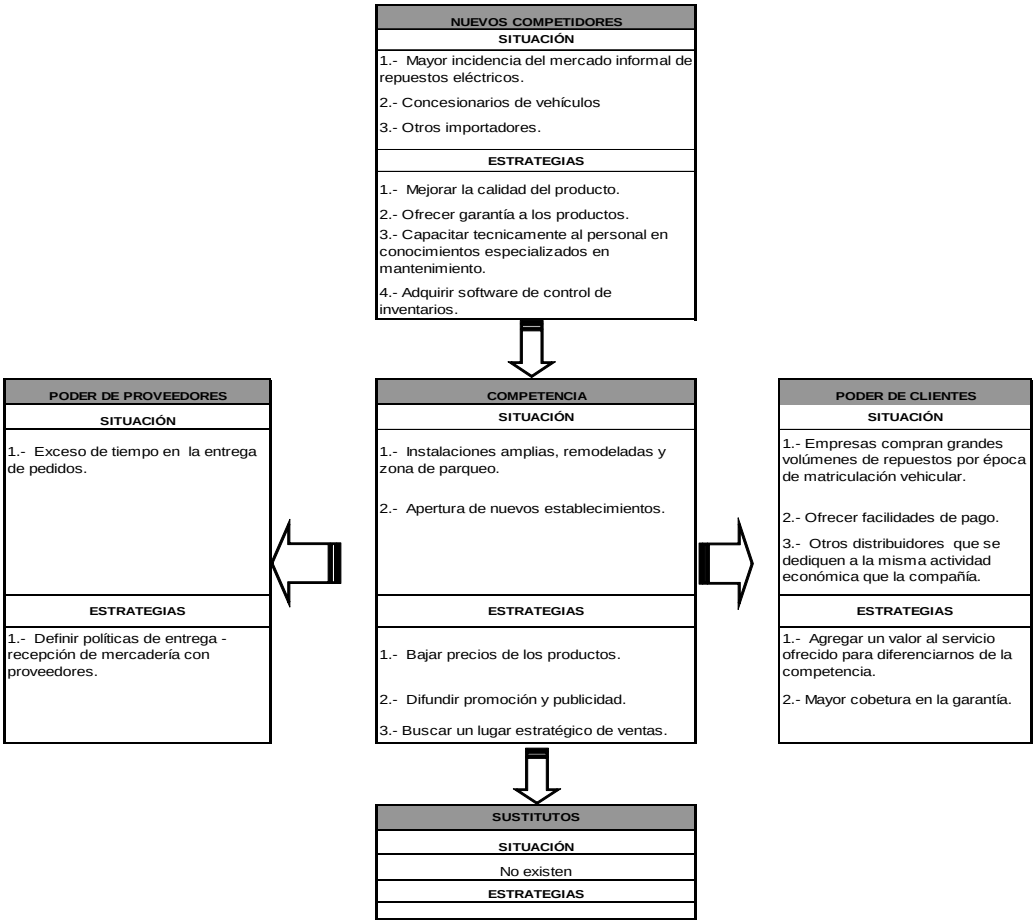
- Definir manual de funciones de empleados.
- Diseñar planes de acción y protección de la información.
- Entrenar continuamente al personal de ventas.

3.2.5 Análisis del Mercado y la Competencia

Para realizar el análisis del mercado y la competencia, se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

El modelo analiza el poder de los proveedores, el poder de los compradores, las barreras de entradas de nuevos competidores, la rivalidad entre las empresas que compiten y el desarrollo potencial de sustitutos.

Gráfico 3.4: Análisis del mercado y la competencia



Elaborado por: La autora

El análisis consiste en determinar que situaciones afectan al logro de los objetivos institucionales y que estrategias hacen frente para mitigar el impacto, como se detalla a continuación:

Nuevos competidores: La fuerte incursión del mercado informal es un factor que afecta el crecimiento de las ventas. Puesto que, las personas desean economizar, y optan por comprar productos de mala procedencia en el mercado local. Adicionalmente, las constantes ofertas

de las concesionarias, y el poder económico que manejan afectan debilitan el negocio.

Competencia: El poder económico de las empresas que compiten con Stern Electrical VIP, se manifiesta en los recursos que emplean, tales como: amplias infraestructuras, instalaciones remodeladas y zona de parqueo, por lo cual se considera alto el poder de la competencia.

Poder de clientes: Radica en la existencia de un amplio número de competidores quienes ofrecen variedad de marcas, formas de pagos y facilidades de compras, ocasionando en el cliente poder en la toma de decisiones.

Poder de Sustitutos: En la venta de repuestos eléctricos no existen productos sustitutos que hagan competencia al negocio en estudio.

Poder de Proveedores: El incumplimiento y atrasos en la entrega de mercaderías, afecta en menor grado a la compañía. En consecuencia, los proveedores ejercen un bajo poder en el negocio.

3.2.6 Identificación de los principales Stakeholders y sus necesidades

Los stakeholders son los individuos o grupos de individuos que sus logros y metas depende de lo que haga la organización, y para la compañía se muestran los siguientes:

- **Clientes:** Se realizaron encuestas a clientes para determinar las principales necesidades que tienen. (ver Anexo 2)

Gráfico 3.5: Stakeholders Clientes

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO	
EMPRESA	SIMBOLO
Stern Electrical VIP S.A SternVip	
Autorepuestos Lima	
Walter León	

REGLA DE CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los CLIENTES y cómo la empresa puede satisfacerlos.

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los CLIENTES para con la empresa ?	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	¿Cómo se podría innovar la relación con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
1	Precios bajos.						Establecer acuerdos/alianzas con proveedores para mantener una estructura de bajo costo.
2	Calidad del producto y el servicio.						Supervición por parte del personal de bodega los productos que ingresan a bodega y los productos que son despachados.
3	Facilidades y formas de pago.						Revisión de políticas de ventas y cobranzas flexibles al cliente y a la empresa.
4	Atención personalizada.						Capacitar períodicamente al personal de ventas en areas de atención y servicio al cliente.
5	Entregas oportunas.						Hacer un seguimiento de las fechas de solicitudes de pedido y las fechas de entregas. Emitir reportes semanales.

Elaborado por: La autora
Fuente: Encuesta a clientes

- **Empleados:** Las encuestas realizadas a empleados generaron los siguientes resultados: interés de los empleados es tener estabilidad laboral, capacitación constante, salarios competitivos,

reconocimiento por desempeño, relaciones laborales satisfactorias. (ver anexo 3)

Gráfico 3.6: Stakeholders Empleados

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO	
EMPRESA	SIMBOLO
Stern Electrical VIP S.A SternVip	

REGLA DE CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los EMPLEADOS y cómo la empresa puede satisfacerlos.

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los EMPLEADOS para con la empresa ?	CALIFICACIÓN					¿Cómo se podría innovar la relación con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
		1	2	3	4	5	
1	Desarrollo profesional.						Capacitar y entrenar al personal operativo de la empresa en areas afines a su formación profesional y laboral.
2	Estabilidad Laboral.						Contratar personal bajo modalidad de contratación a tiempo indefinido.
3	Salarios competitivos.						Considerar semestralmente incrementos salariales en relación a los logros alcanzados.
4	Incentivo y reconocimiento por desempeño.						Otorgar estipendios económicos a aquellos empleados que se destaquen en el desempeño de sus funciones laborales. Premiar económicamente al empleado del mes.
5	Relaciones laborales satisfactorias.						Mantener un clima laboral armonioso, fomentando la comunicación permanente entre empleado y jefe.

Elaborado por: La autora
Fuente: Encuesta empleados

- **Accionistas:** En la encuesta realizada a los accionistas de la empresa se determinaron (ver anexo 4) las siguientes necesidades: incrementar su inversión de capital, rentabilidad consistente, crecimiento corporativo**,** mayor posicionamiento en el mercado.

Gráfico 3.7: Stakeholders Accionistas

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO	
EMPRESA	SIMBOLO
Stern Electrical VIP S.A SternVip	

REGLA DE CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los ACCIONISTAS y cómo la empresa puede satisfacerlos.

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los ACCIONISTAS para con la empresa ?	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	¿Cómo se podría innovar la relación con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
1	Incrementar inversión de capital.						Crear valor agregado al producto y servicio.
2	Rentabilidad consistente.						Invertir en la apertura de un nuevo establecimiento. Optimizar costos.
3	Crecimiento corporativo.						Reestructurar la imagen del negocio proyectandose hacia el futuro y siendo competitivos.
4	Mayor posicionamiento en el mercado.						Realizar un estudio de mercado que identifique lugares donde existe mayor demanda insatisfecha en la venta de repuestos eléctricos.

Elaborado por: La autora
Fuente: Encuesta a accionistas

- **Proveedores:** En las encuestas efectuadas a los proveedores se determinaron las siguientes necesidades. (ver anexo 5)

Gráfico 3.8: Stakeholders Proveedores

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO	
EMPRESA	SIMBOLO
Stern Electrical VIP S.A SternVip	

REGLA DE CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los PROVEEDORES y cómo la empresa puede satisfacerlos.

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los PROVEEDORES para con la empresa ?	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	¿Cómo se podría innovar la relación con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
1	Incremento de órdenes de pedidos.						Establecer convenios con proveedores respecto a facilidades de compras y acuerdos crediticios.
2	Excelentes relaciones laborales.						Mantener comunicación directa, permanente y eficaz entre proveedor-accionistas.
3	Pagos a tiempo.						Informar a proveedores sobre políticas de pago de la empresa y llevar acuerdos entre las partes.
4	Recepción eficiente de órdenes.						Instruir al personal encargado de bodega en el control de la mercadería recibida, en cuanto a características, cantidades, calidad, existencia y condiciones.
5	Solución óptima y eficiente de problemas.						Delegar a una persona que haga seguimiento del cumplimiento de medidas que concreten la solución del problema.

Elaborado por: La autora
Fuente: Encuesta a proveedores

3.3 Innovación Estratégica

Actualmente, es necesario dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Para salir del océano rojo y lograr que la competencia pierda su importancia, debemos recurrir al cuadro estratégico, un esquema analítico fundamental para la innovación en valor y la creación de océanos azules.

3.3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es una promesa implícita que resumen las principales fortalezas de la empresa. La propuesta de valor de Stern Electrical VIP S.A es la siguiente:

“Repuestos de marcas a precios bajos, calidad y servicio personalizado”

Como procedimiento para la creación de océanos azules es necesario comparar el negocio de la compañía con el de sus competidores, y para ello es necesario dibujar su cuadro estratégico.

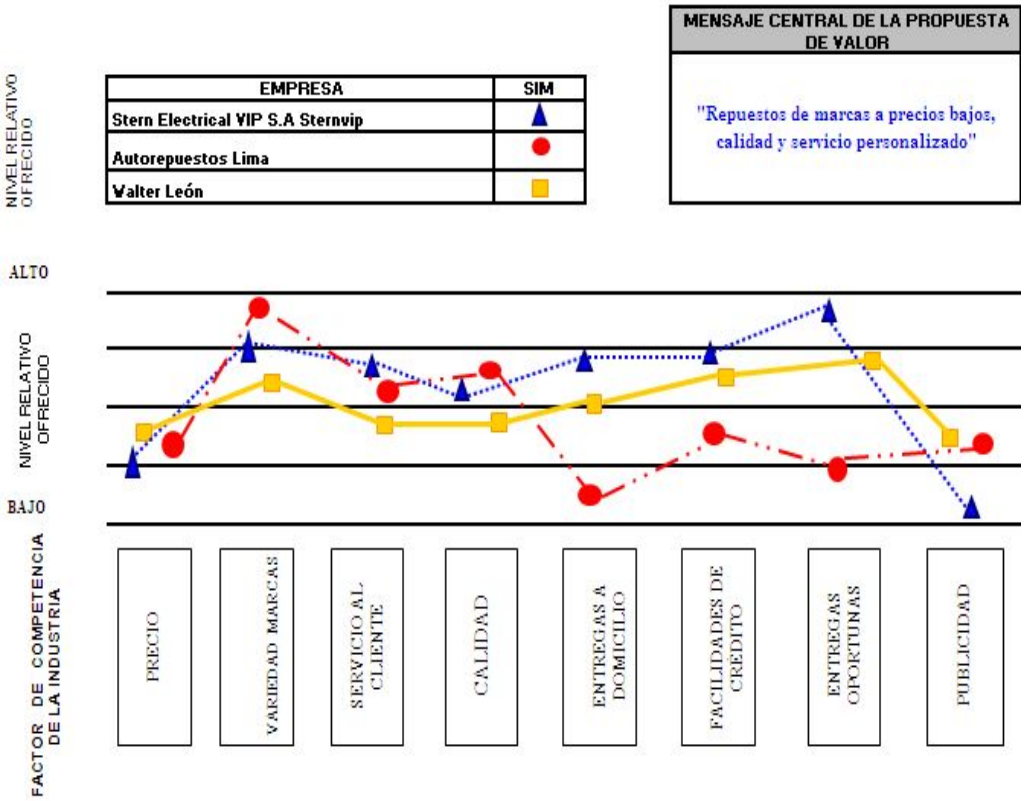
3.3.2 Cuadro estratégico

El cuadro estratégico es una herramienta de diagnóstico que constituye una representación gráfica de las variables que afectan a la

organización y tiene como objetivo identificar aquellas que pueden hacer la diferencia en el negocio.

Las variables de Stern Electrical Vip S.A, han sido analizadas con respecto a sus principales competidores, como se muestra a continuación:

Gráfico 3.9: Cuadro estratégico actual



Elaborado por: La autora
Fuente: Stern Electrical VIP S.A

Como se puede observar en el gráfico anterior existen variables que pueden diferenciarse de la competencia, y por ello la importancia de

diseñar estrategias. La siguiente matriz nos indica lo que la compañía necesita hacer para crear innovación en valor.

Gráfico 3.10: Matriz de las cuatro acciones

ELIMINAR	INCREMENTAR
No se elimina nada.	Variedad de marcas. Servicio al cliente. Calidad del producto. Entregas a domicilio. Entregas oportunas. Publicidad.
REDUCIR	**CREAR**
Precios. Facilidades de crédito.	Promociones. Apertura de sucursales. Servicio técnico.

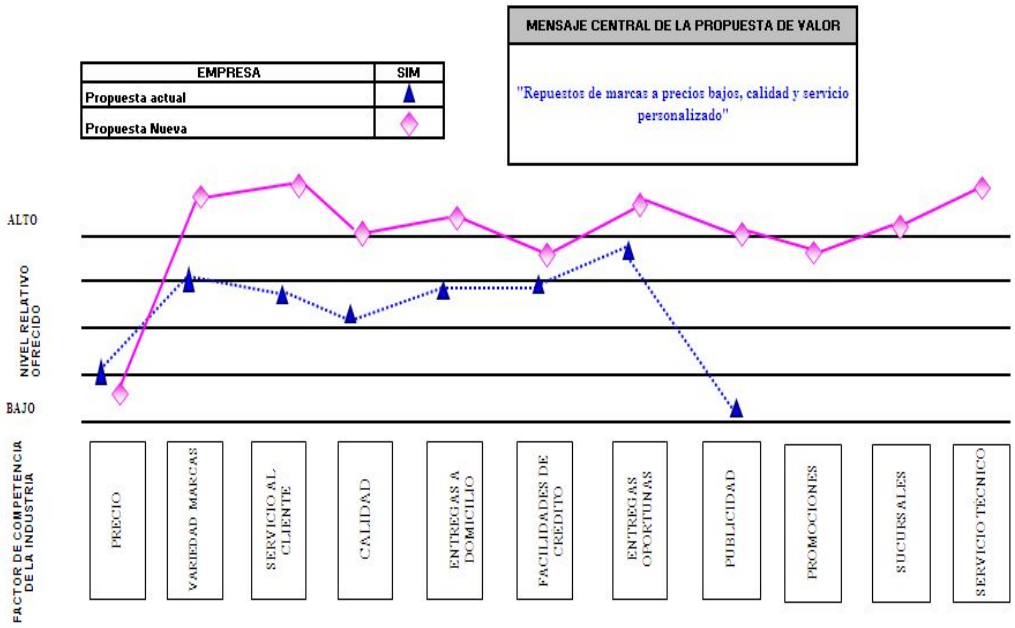
Elaborado por: La autora
Fuente: Stern Electrical Vip S.A

Las estrategias más significativas que crean valor para el negocio son las siguientes:

- Invertir en promociones
- Apertura de nuevos puntos de ventas
- Proveer servicio técnico mecánico

En base a la propuesta actual y la nueva propuesta procedemos a elaborar el nuevo cuadro estratégico, donde observamos el comportamiento de las curvas de valor.

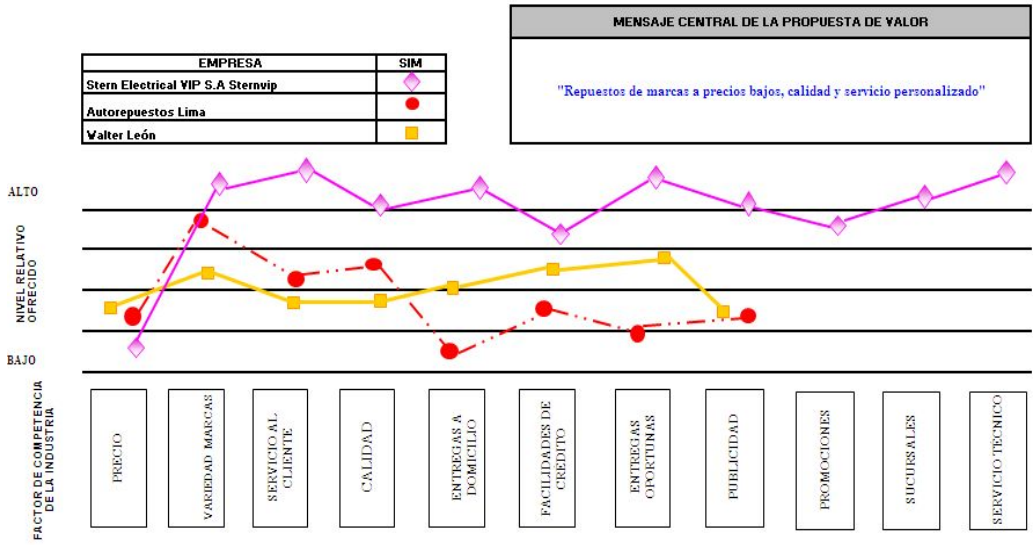
Gráfico 3.11: Nuevo cuadro estratégico



Elaborado por: La Autora

Una vez definida la nueva propuesta graficaremos el cuadro estratégico de la empresa con el de sus competidores.

Gráfico 3.12: Nuevo cuadro estratégico y sus competidores



Elaborado por: La Autora

En el gráfico anterior podemos apreciar la divergencia existente entre la curva de valor del negocio y el de su competencia.

Es importante mencionar, que la compañía con el propósito de captar nuevos clientes, optaría por reducir los precios de venta y otorgar facilidades de crédito, así como promover promociones a clientes y apertura de sucursales a nivel nacional.

Adicionalmente de la venta de repuestos eléctricos, el negocio podría implementar la división **Servicio Técnico**, la cual proveería el servicio de reparación vehicular a sus clientes.

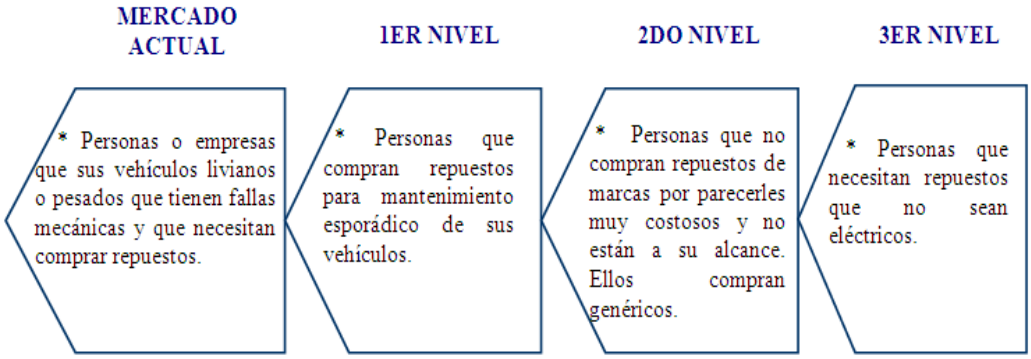
3.3.3 Determinación de nuevos mercados

El universo de no clientes ofrece grandes oportunidades de océanos azules que generalmente es difícil de intuir. Es por ello, que es necesario analizar profundamente, las posibles demandas potenciales que aún no han sido exploradas.

Entre los no clientes tendremos a clientes esporádicos, que buscan una mejor solución, clientes que nos ven como una alternativa posible pero que se niegan a utilizar la oferta de la industria porque la consideran

inaceptable o está fuera de su alcance, y clientes que nunca la han considerado ni siquiera como alternativa.

Gráfico 3.13: Definición de no clientes



Elaborado por: La Autora

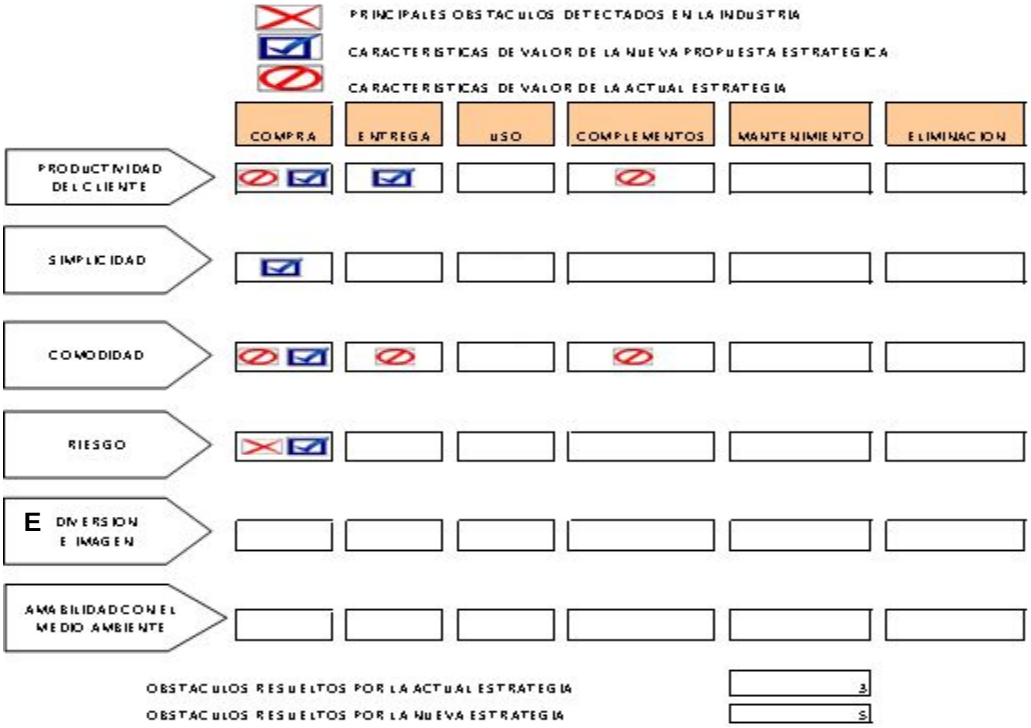
3.3.4 Evaluación del grado de utilidad para el cliente

Para determinar si la nueva estrategia libera utilidad excepcional para el comprador (cliente) se debe realizar un análisis de forma sistemática mediante una matriz llamada "**Mapa de Utilidad del comprador"**, donde se evalúan las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador y las 6 palancas de utilidad.

Etapas del ciclo de experiencia del comprador: Compra, entrega, uso, complementos, mantenimiento, eliminación.

Palancas de Utilidad: Productividad del cliente, simplicidad, comodidad, riesgo, diversión e imagen, amabilidad con el medio ambiente.

Gráfico 3.14: Evaluación del grado de utilidad para los clientes



Elaborado por: La Autora

Este mapa permite a la gerencia identificar la gama completa de espacios de utilidad que la nueva estrategia puede potencialmente llenar para cada una de las etapas del ciclo del comprador, como es en la etapa de compra que el cliente valora la comodidad en el servicio.

3.4 Determinación de la Misión Organizacional

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y/o servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen de la organización. Actualmente, Stern Electrical VIP S.A, no posee formalmente definida su misión y visión.

Para la elaboración de la misión organizacional se necesita tener conocimiento profundo de la actividad de la empresa, atributos que hacen posible su existencia y el motivo para el que fue creada. (Ver anexo 6).

En base a la información recopilada y analizada previamente, obtuvimos la siguiente misión de la compañía.

"Comercializar a nivel nacional repuestos eléctricos de vehículos, brindando asesoría técnica en el sector automotriz para ofrecer un servicio especializado y de calidad a nuestros clientes".

3.5 Determinación de la visión organizacional

La visión es una declaración expresa de lo que la empresa desea llegar a ser en un futuro mediano, generalmente 5 años.

Para definir la visión de una empresa, es necesario que ésta se haga varias interrogantes, tales como: en que quiere convertirse o desea ser y de qué manera lo va a lograr. (Ver anexo 6).

La visión definida para Stern Electrical Vip, es la siguiente:

"Ser reconocidos a nivel nacional como una de las más grandes empresas proveedoras de soluciones y repuestos eléctricos de vehículos, desarrollando estrategias innovadoras que le aseguren la permanencia en el mercado".

3.6 Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización y representan los componentes claves que formaran parte de la estrategia empresarial.

Se basan en los resúmenes del análisis FODA, necesidades de Stakeholders, análisis de mercado y competencia, propuesta de valor y las declaraciones de misión, visión y valores.

Con la participación de la gerencia general y gerencia de ventas, se generó una lluvia de ideas para establecer los puntos claves en la definición de los temas estratégicos y sus componentes, los mismos que han sido basados en las necesidades reales de la empresa. En el siguiente gráfico se muestra una descripción de los temas estratégicos:

Gráfico 3.15: Determinación de los Temas Estratégicos

TEMA ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN / COMPONENTES
Incrementar las ventas.	Promover la promoción y publicidad. Cumplir con presupuestos de ventas mensuales Mantener precios competitivos.
Ampliar portafolio de clientes	Posicionarse en nuevos mercados. Marketing de la imagen organizacional.
Satisfacer las necesidades de los clientes	Garantizar calidad de los productos. Servicio Personalizado y compromiso con el cliente.
Garantizar la rentabilidad de la empresa	Optimizar costos operativos Inversión de capital en nuevos proyectos Gestiones de recuperación y liquidez de la cartera. Sobrepasar expectativas y presupuestos de ventas
Incrementar plazas de trabajo	Desarrollo e innovación de nuevos proyectos Apertura de sucursales Estabilidad laboral
Eficiencia de las gestiones administrativas y control de procesos	Mantener planificación estratégica organizacional Implantar sistema de gestión de la calidad-ISO 9001-2000 Auditorías de gestión períodicas Revisión del cumplimiento de planes y metas organizacionales

Elaborado por: La Autora

3.7 Determinación de los valores organizacionales

Los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre su actuar diario, son el soporte de la cultura organizacional, inspiran y dan marco a la misión, visión y objetivos de la empresa. La Cultura Corporativa o Cultura Organizacional corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización.

La empresa en estudio no tiene definido formalmente los valores organizacionales, por lo cual se requirió organizar una reunión con todos los miembros de la organización, tantos empleados, jefes departamentales y gerentes para definir aquellos valores que predominan en el entorno laboral.

El fundamento para elaboración de los valores organizacionales fue el resultado del trabajo en equipo, utilizando la generación de lluvia de ideas.

Como consecuencia del análisis en conjunto, se determinaron los siguientes valores organizacionales:

- ***Trabajo en equipo***

  "Actuar en compañerismo en la búsqueda del cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Estar siempre dispuestos a ofrecer apoyo".

- ***Responsabilidad Social***

  "Comprometidos con el mejoramiento económico de la sociedad, en lo laboral y comercial".

- ***Lealtad***

  "Fieles a la organización, su entorno, al trabajo y logro de las metas".

- ***Honestidad***

  "La transparencia en las actividades que realizamos es nuestra carta de presentación".

- ***Equidad- Justicia***

  "Mantenemos un trato igualitario con todas las personas, porque todos se merecen respeto". "Valoramos los esfuerzos y empeño de todos y somos imparciales en cada una de nuestras decisiones".

Gráfico 3.16: Relación de los Valores con los Temas Estratégicos

Clave de calificación	TEMAS ESTRATÉGICOS						TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCIÓN
+3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación. -1: Baja relación inversa 3: Alta relación inversa									
VALORES ORGANIZACIONALES	Incrementar las ventas	Ampliar portafolio de clientes	Satisfacer las necesidades de los clientes	Garantizar rentabilidad de la empresa	Incrementar plazas de trabajo	Eficiencia de las gestiones administrativas y control de procesos			
Trabajo en equipo	3	3	3	3	0	3	15	0	
Responsabilidad Social	1	0	3	3	3	1	11	0	
Lealtad	1	3	1	3	3	0	11	0	
Honestidad	1	1	0	3	3	1	9	0	
Equidad-Justicia	0	0	3	0	1	0	4	0	
TOTAL POSITIVO (+)	6	7	10	12	10	5			
TOTAL NEGATIVO (-)									
COBERTURA	6	7	10	12	10	5			

Elaborado por: La Autora

En la matriz expuesta podemos apreciar el grado de afinidad e importancia entre los valores organizacionales y los temas estratégicos. El valor organizacional que más se ajusta a los temas estratégicos es el **trabajo en equipo**, por lo que es recomendable que la organización lo explote al máximo para encaminarse con éxito a sus metas.

Este capítulo nos permitió conocer aspectos substanciales de la empresa, como lo son el análisis FODA, stakeholders, temas estratégicos, definición de misión, visión y propuesta de valor. Así como la manera de salir de los océanos rojos y formar parte de los océanos azules, innovando valor al cliente. Es necesario destacar que el análisis desarrollado ayudará a la dirección a plantearse nuevas perspectivas del negocio y encaminará en la toma de decisiones basado siempre en estrategias.

CAPÍTULO IV

TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

En el presente capítulo definiremos estrategias que generen valor a los diferentes stakeholders. Desarrollaremos objetivos estratégicos en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y capital intangible, estos objetivos serán medidos a través de indicadores que permitan monitorear el desempeño de la gestión. Implantaremos iniciativas estratégicas y planes de acción que llevarán al cumplimiento de los objetivos planteados, proveeremos a la gerencia de un mapa estratégico y una metodología que facilite la comunicación y entendimiento de las metas del negocio a todos los niveles de la organización, necesarios para alinear la estrategia y crear valor.

4.1 Perspectivas Estratégicas

El Balanced Scorecard requiere que los gerentes vean la toma de decisiones de sus organizaciones desde cuatro perspectivas estratégicas: financiera, clientes, procesos internos, capital intangible. Las perspectivas financieras y clientes se ven enfocadas en los resultados, mientras que las perspectivas de procesos internos y capital intangible describen como pretendemos alcanzar dichos resultados.

4.2 Perspectiva de clientes

Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Por consiguiente, la propuesta de valor para el cliente describe que es lo que la empresa hace mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

La propuesta representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y/o servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. A continuación se muestra la propuesta de valor que Stern Electrical VIP S.A otorga a sus clientes:

Gráfico 4.1: Propuesta de Valor para los clientes

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS PRODUCTO/SERVICIO	PRECIO	✓		Garantizar precios competitivos acorde al mercado.
	CALIDAD	✓		Controlar calidad de productos.
	DISPONIBILIDAD		✓	Garantizar tiempos de entrega.
	SELECCIÓN	✓		Asegurar rápidez en transacciones de ventas.
	FUNCIONALIDAD		✓	Incrementar la variedad de productos.
RELACIÓN CON CLIENTE	SERVICIO	✓		Ofrecer un servicio personalizado y atención oportuna.
	RELACIONES	✓		Establecer alianzas y convenios con proveedores del mercado.
IMAGEN DE MARCA				Impulsar la imagen del negocio a nivel nacional.

Elaborado por: La Autora
Fuente: Stern Electrical VIP S.A

En el gráfico expuesto anteriormente podemos observar los atributos referentes al precio, calidad, selección y servicio los cuales han considerados competitivos en relación al mercado. En cuanto a la disponibilidad, funcionalidad y relaciones, la organización se diferencia de la competencia ya que minimiza los tiempos de entrega, la gama de productos es variada y se establecen acuerdos y políticas con los diferentes proveedores.

Los objetivos que definen la propuesta de valor para los clientes, se definen de la siguiente manera:

- **Garantizar precios competitivos acorde al mercado**

  Se define este objetivo como un atributo competitivo de valoración al cliente, puesto que desde que se inició el negocio ha tenido como política ofrecer sus productos a precios promedios afines a la competencia, lo cual ha ayudado significativamente a captar nuevos clientes y sostener una imagen de prestigio frente a ellos.

- **Controlar la calidad de productos**

  La calidad de los productos es fundamental para la imagen de la organización, por ello, se ofertan productos de marcas nacionales e internacionales, que se caracterizan por poseer características y condiciones óptimas que demuestra el grado de valoración al cliente.

- **Garantizar tiempos de entregas**

  Constantemente, Stern Electrical VIP S.A, se esfuerza por mejorar la rapidez en los tiempos de entrega, controlando que los niveles de inventarios abastezcan todos los pedidos. Representando, entonces, una propuesta de diferenciación para el cliente.

- **Asegurar rapidez en transacciones de ventas**

  El cliente cuenta con servicio de atención telefónica que le permite conocer los inventarios en stock, especificaciones del producto, precio, y marcas, facilitándole significativamente las transacciones de compras.

- **Incrementar variedad de productos**

  Como una estrategia de diferenciación, la variedad de productos es indispensable para la satisfacción del cliente, para lo cual la compañía busca siempre incorporar una amplia gama de marcas e ítems frecuentemente demandados por los clientes.

- **Ofrecer servicio personalizado y atención oportuna**

  La propuesta de valor para los clientes se enfoca, también, en la relación que mantiene la empresa con éste, la predisposición para resolver sus necesidades, atención personalizada y competitiva.

- **Establecer alianzas con proveedores**

  Los acuerdos de cooperación, en cuanto, a precios, plazos y créditos con proveedores del sector, han sido de apoyo para el sostenimiento del negocio. La propuesta de valor, radica en la cooperación conjunta entre proveedores y empresa para alcanzar el cumplimiento de objetivos comunes que satisfagan al cliente.

- **Impulsar la imagen del negocio a nivel nacional**

  Como una propuesta ambiciosa, Stern, encamina su visión, a largo plazo, en convertirse en una de las más grandes empresas del país, desarrollando principalmente su potencial humano.

4.3 Perspectiva Financiera

Los impulsores en la creación de Stern Electrical VIP S.A, tienen como objetivos financieros incrementar las ventas y obtener mayor rentabilidad en el negocio.

Para asegurar el cumplimiento de estos objetivos se formuló estrategias que fomenten la productividad, el crecimiento, utilización de activos, mejoramiento de margen de clientes actuales y generen como resultado la agregación de valor a los accionistas, como se muestra a continuación.

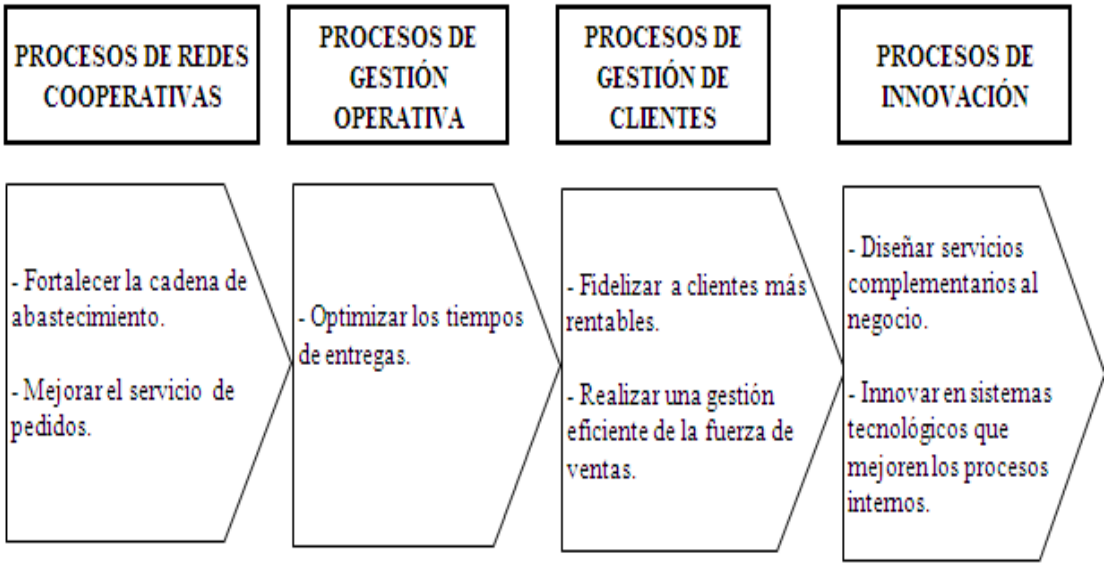
Gráfico 4.2 Propuesta de Valor para los accionistas

Elaborado por: La Autora
Fuente: Stern Electrical VIP S.A

4.4 Perspectiva de Procesos Internos

En la elaboración de la propuesta de valor para los procesos internos de la empresa, se analizó en conjunto con la gerencia general, aquellas áreas operativas que tienen procesos críticos, siendo de vital importancia los procesos despacho – facturación y ventas, para lo cual se plantearon estrategias que ayuden a guiar el desempeño de la organización e incrementen la satisfacción del cliente, como se detalla en el gráfico que se muestra a continuación.

Gráfico 4.3: Propuesta de Valor para los procesos internos



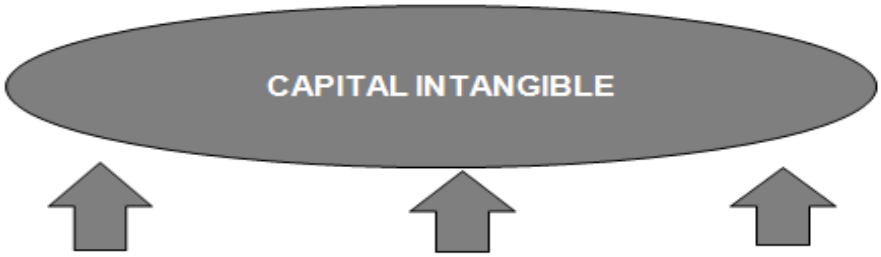
Elaborado por: La Autora
Fuente: Stern Electrical VIP S.A

4.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – Capital Intangible

Las empresas valoran financieramente sus activos tangibles, pero a más de poseer recursos materiales, poseen también un valor significativo que está determinado por sus conocimientos, habilidades, formación, imagen, relaciones, entre otros. Es por ello, que es importante definir las estrategias necesarias que encaminen el cumplimiento de objetivos propuestos por la organización.

Las principales componentes del capital intangible son: capital humano, capital informático y capital organizacional que en conjunto con las estrategias propuestas, se detallan en el gráfico a continuación.

Gráfico 4.4: Propuesta de Valor para el capital intangible



ESTRATEGIA DEL CAPITAL HUMANO	ESTRATEGIA DEL CAPITAL INFORMÁTICO	ESTRATEGIA DEL CAPITAL ORGANIZACIONAL
- Capacitar permanentemente al personal en areas especializadas. - Mantener excelentes relaciones laborales con los empleados y general un buen clima laboral.	- Implantación de sistema contable integrado. - Definir planes de acción que aseguren la integridad de la información	- Fomentar trabajo en equipo - Comunicar y fortalecer la misión, visión de la empresa.

Elaborado por: La Autora
Fuente: Stern Electrical VIP S.A

4.6 Desarrollo de la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

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

En la matriz de cobertura determinaremos el grado de relación que existe entre los objetivos y los temas estratégicos, así como con la misión, visión y propuesta de valor organizacional. Como se muestra a continuación:

Gráfico 4.5: Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos

Clave de calificación

+3: Alta relación directa
+1: Baja relación directa
0: Sin relación.
-1: Baja relación inversa
- 3: Alta relación inversa

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS						ESTRATEGIA			TOTAL POSITIVO (+)	%
		Incrementar las ventas	Ampliar portafolio de clientes	Satisfacer las necesidades de los clientes	Garantizar rentabilidad de la empresa	Incrementar plazas de trabajo	Eficiencia de las gestiones administrativas y control de procesos	MISIÓN	VISIÓN	PROPUESTA DE VALOR		
FINANZAS	Generar mayor rentabilidad en el negocio.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5%
	Incrementar las ventas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5%
	Reducir costos y gastos operativos.	1	0	1	3	3	3	1	0	3	15	3%
	Optimizar presupuestos.	1	0	1	3	3	3	1	0	1	13	3%
	Invertir capital en nuevos proyectos.	3	1	3	3	3	0	1	3	3	20	4%
	Optimizar la utilización de activos.	3	0	1	3	1	1	0	0	1	10	2%
	Reducción de activos fijos obsoletos.	0	0	1	3	1	0	0	0	1	6	1%
	Brindar confianza organizacional.	3	3	3	3	1	1	1	1	1	17	3%
CLIENTES	Garantizar precios competitivos acorde al mercado.	3	3	3	3	1	0	1	3	1	18	3%
	Controlar calidad de productos.	3	3	3	3	1	3	3	3	1	23	4%
	Garantizar tiempos de entrega.	3	3	3	1	0	0	3	3	1	17	3%
	Asegurar rápidez en transacciones de ventas.	3	3	3	3	0	0	1	1	3	17	3%
	Incrementar la variedad de productos.	3	3	3	1	0	1	1	3	3	18	3%
	Ofrecer un servicio personalizado y atención oportuna.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5%
	Establecer alianzas y convenios con proveedores del mercado.	3	3	1	1	0	0	0	3	1	12	2%
	Impulsar la imagen del negocio a nivel nacional,	3	3	3	1	1	0	1	3	1	16	3%
PROCESOS	Fortalecer la cadena de abastecimiento.	3	3	1	0	0	1	3	3	3	17	3%
	Mejorar el servicio de pedidos.	3	3	3	1	0	1	1	3	3	18	3%
	Realizar una gestión eficiente de la fuerza de ventas.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5%
	Optimizar los tiempos de entrega.	3	3	3	0	0	3	1	3	1	17	3%
	Fidelizar a clientes más rentable.	3	3	3	3	3	3	1	3	3	25	5%
	Diseñar servicios complementarios al negocio	3	3	3	1	1	0	1	3	3	18	3%
	Innovar en sistemas tecnológicos que mejoren los procesos internos.	1	3	1	1	0	3	1	3	3	16	3%
CAPITAL INTANGIBLE	Capacitar permanentemente al personal en areas especializadas.	1	1	3	1	3	3	1	3	3	19	4%
	Mantener excelentes relaciones laborales con los empleados y generar un buen clima laboral.	3	3	1	1	3	1	1	3	3	19	4%
	Implantación de sistema contable integrado.	1	1	1	0	0	0	0	3	1	7	1%
	Definir planes de acción que aseguren la integridad de la información	0	1	0	3	0	1	1	3	1	10	2%
	Fomentar trabajo en equipo	3	1	3	3	1	1	1	0	3	16	3%
	Comunicar y fortalecer la misión, visión de la empresa.	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25	5%
	TOTAL POSITIVO (+)	71	63	66	60	41	44	41	68	63	517	**100%**
	TOTAL NEGATIVO (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	COBERTURA	71	63	66	60	41	44	41	68	63		

Elaborado por: La autora

Para seleccionar aquellos objetivos que tienen mayor afinidad se utilizó el promedio. Como resultado de la selección obtenemos los siguientes objetivos:

- Generar mayor rentabilidad en el negocio.
- Incrementar las ventas.
- Invertir capital en nuevos proyectos.
- Controlar la calidad de los productos.
- Ofrecer un servicio personalizado y atención oportuna.
- Realizar una gestión eficiente de la fuerza de ventas.
- Fidelizar a clientes más rentable.
- Capacitar al personal en áreas especializadas.
- Mantener excelentes relaciones humanas.
- Comunicar y fortalecer la misión, visión de la empresa.

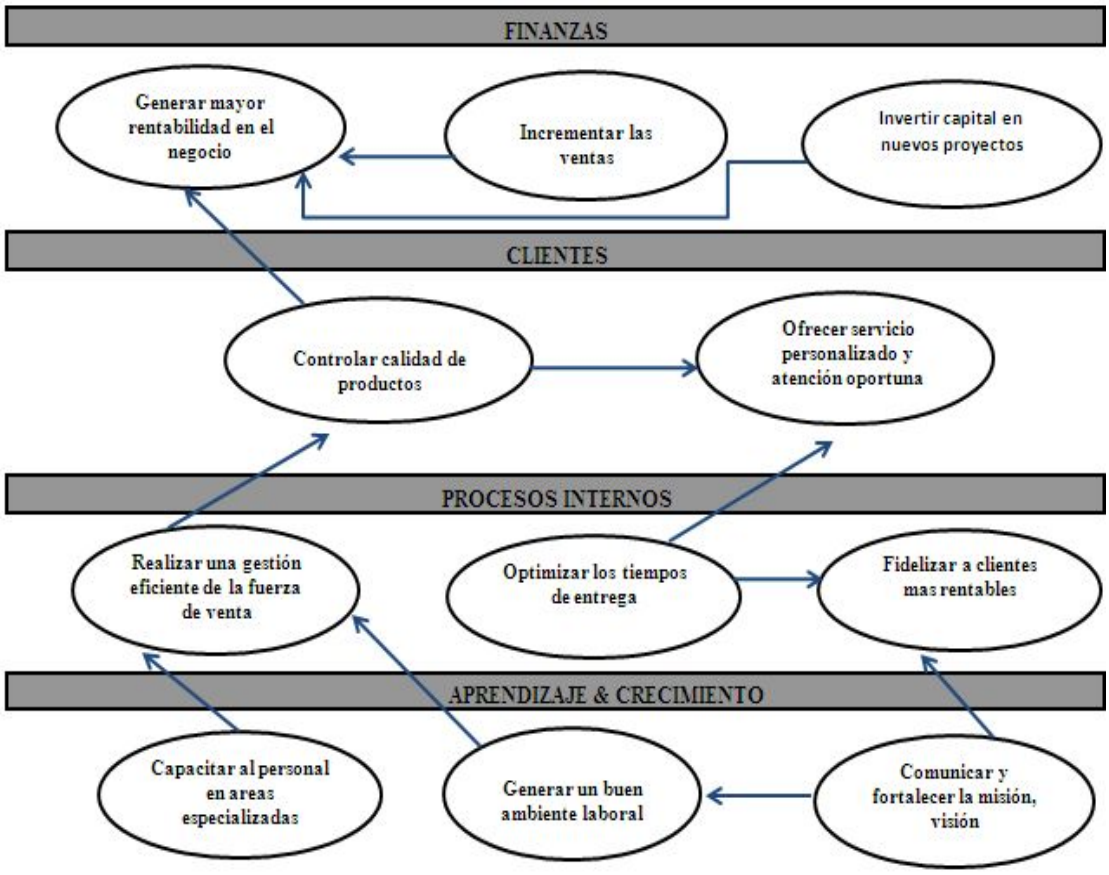
4.7 Mapas estratégicos

Un mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia, indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor y ayuda a la empresa a enfocarse a la formulación y descripción de su estrategia.

Los objetivos estratégicos fueron distribuidos en las cuatro perspectivas presentadas: Finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Una vez definidos los objetivos estratégicos dentro de cada una de las perspectivas, se debe analizar de qué manera los objetivos van encadenándose entre sí, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.6: Determinación del mapa estratégico y las rutas causas – efecto



Elaborado por: La autora

4.8 Desarrollo de indicadores (KPI)

Construido el mapa estratégico se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores claves, que nos permitirán saber en qué medida estamos alcanzando cada objetivo.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultados o efecto, miden el impacto de nuestras decisiones, lo que pasó después del hecho.
- Indicadores de causa, permiten predecir impactos de las decisiones, reflejan lo que puede pasar.

Para observar con más detalle la aplicación de indicadores se ha elaborado una ficha que detalla las principales características del indicador y el uso de semáforos. Los colores del semáforo indican: si el resultado generado es el deseado, el color del semáforo es verde, si la situación no es la óptima pero tampoco la peor, el color es amarillo y cuando es una situación crítica es rojo.

A continuación observamos la ficha de indicadores para las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje & crecimiento:

Gráfico 4.7: Ficha de Indicador # 1

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Generar mayor rentabilidad en el negocio	**Incrementar la rentabilidad de los propietarios**	**Que el patrimonio invertido genere utilidad en el negocio**	$Rentabilidad = \frac{UtilidadNeta}{Patrimonio}$

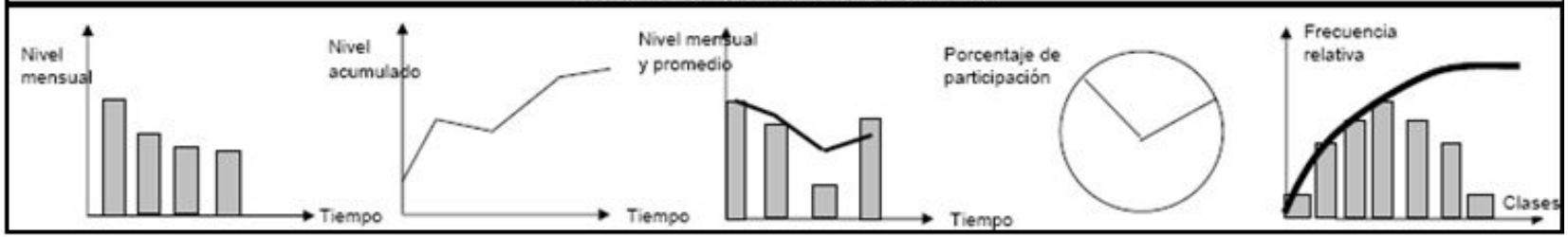
RESPONSABLE / DPTO	Gerente General

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA		CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
9%	%			18%	01-nov-10	39%	01-ago-11

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 10 %	[10 % - 17%]	> 17 %

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FUENTE DE CAPTURA	Informes de razones financieras

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
Histórico mensual	**Acumulado mensual**	**Histórico y promedio**	**Diagrama de pastel**	**Histograma y Ojiva**

Gráfico 4.8: Ficha de Indicador # 2

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FÓRMULA
Perspectiva/ Objetivo	**¿Qué queremos lograr realmente ?**	**¿Qué necesito asegurar ?**	**KPI para el objetivo**
Incrementar las ventas	**Obtener un mejor nivel de ventas**	**Que se aumenten las ventas**	**% Incremento de Ventas** = (Ventas del mes actual-Ventas del mes anterior) / Vts del mes anterior

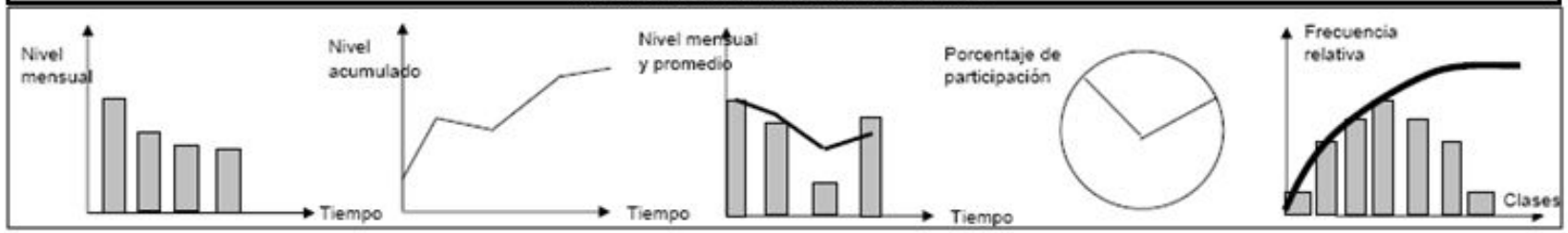
RESPONSABLE / DPTO	Gerente General

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA		CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
5%	%			20%	01-ago-10	55%	01-ene-12

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 5 %	[5 % - 15%]	> 15%

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FUENTE DE CAPTURA	Estado de Pérdidas y Ganancias

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



X				
Histórico mensual	**Acumulado mensual**	**Histórico y promedio**	**Diagrama de pastel**	**Histograma y Ojiva**

Gráfico 4.9: Ficha de Indicador # 3

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Invertir capital en nuevos proyectos.	**Que se incrementen los proyectos de inversión**	**Que los proyectos elaborados cumplan el estudio de factibilidad.**	**Números de proyectos en ejecución**

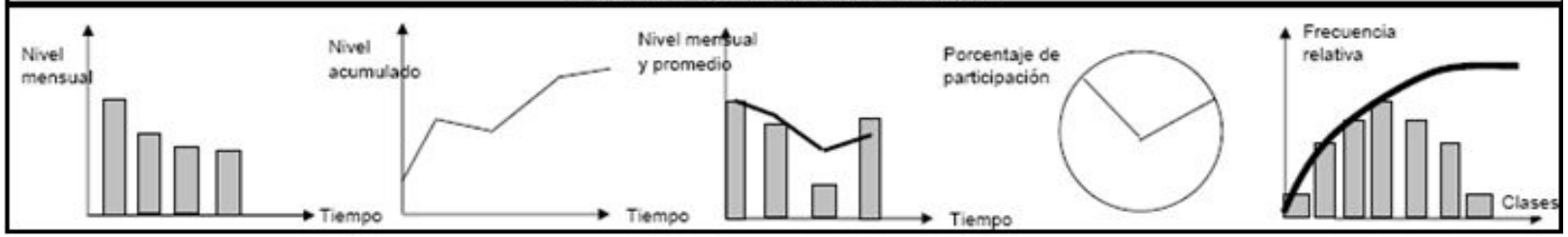
RESPONSABLE / DPTO	Gerente General

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
2	N° proyectos		3	01-sep-10	6	01-jul-12

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 2	[2 - 4]	> 4

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de inversión

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



X				
Histórico mensual	**Acumulado mensual**	**Histórico y promedio**	**Diagrama de pastel**	**Histograma y Ojiva**

Gráfico 4.10: Ficha de Indicador # 4

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Controlar calidad de productos	Que hayan menos devoluciones o cambios de productos	Que se cumplan los estándares mínimos de calidad del producto.	N° de cambios por garantía

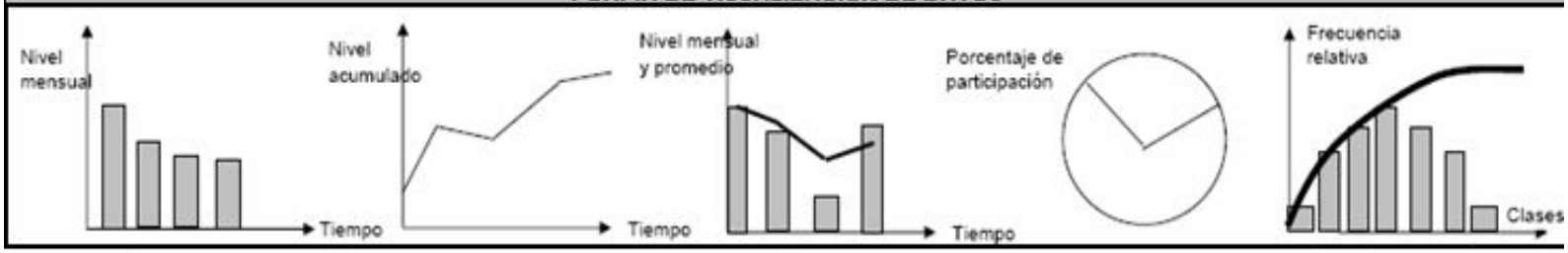
RESPONSABLE / DPTO	GERENTE DE VENTAS

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
4	N° cambios		1	20-jun-10	0	15-ene-11

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	> 4	[4 - 3]	< = 2

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de cambios por fallas y defectos

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



Histórico mensual	Acumulado mensual	Histórico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva
X				

Gráfico 4.11: Ficha de Indicador # 5

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Ofrecer servicio personalizado y atención oportuna	Apoyar la gestión de compras del cliente	Que el cliente se sienta satisfecho	Número de reclamos

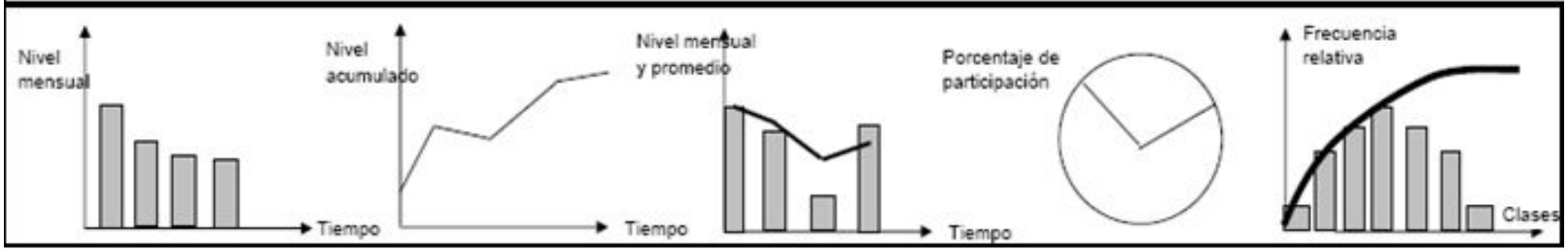
RESPONSABLE / DPTO	GERENCIA DE VENTAS

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
6	N° Reclamos		2	01-oct-10	0	01-ene-11

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	> 6	[5 - 3)	< = 3

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de quejas de clientes

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



Histórico mensual	Acumulado mensual	Histórico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva
		X		

Gráfico 4.12: Ficha de Indicador # 6

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Realizar una gestión eficiente de la fuerza de ventas	Incrementar las ventas	Que las proyecciones de ventas se ajusten a las ventas reales	$\text{Eficacia} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas previstas}}$

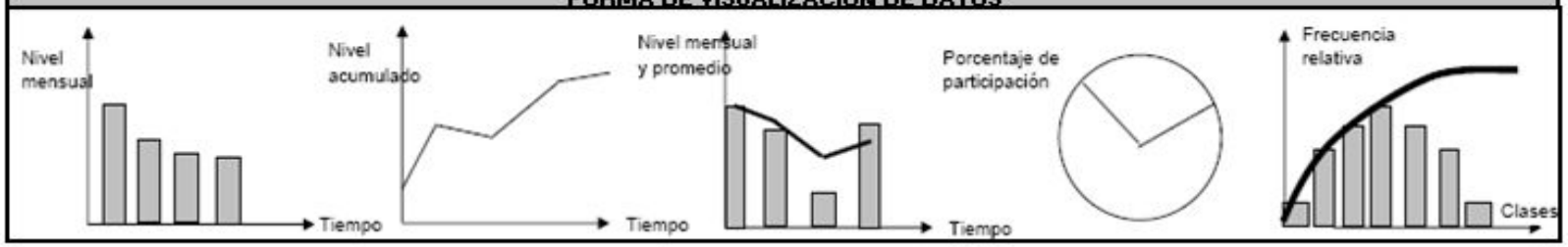
RESPONSABLE / DPTO	

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
1	-		1,3	01-sep-10	2	02-jun-11

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 1	[1 - 1,3]	> 1,3

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FUENTE DE CAPTURA	Presupuestos y reportes de Ventas

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
Histórico mensual	Acumulado mensual	Histórico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva

Gráfico 4.13: Ficha de Indicador # 7

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Optimizar los tiempos de entregas	Que la atención al cliente sea oportuna	Que la mercadería llegue en el menor tiempo a las manos del cliente	Nivel de cumplimiento de los procesos % $= \frac{Total\ entregas\ a\ tiempo}{Total\ productos\ entregados}$

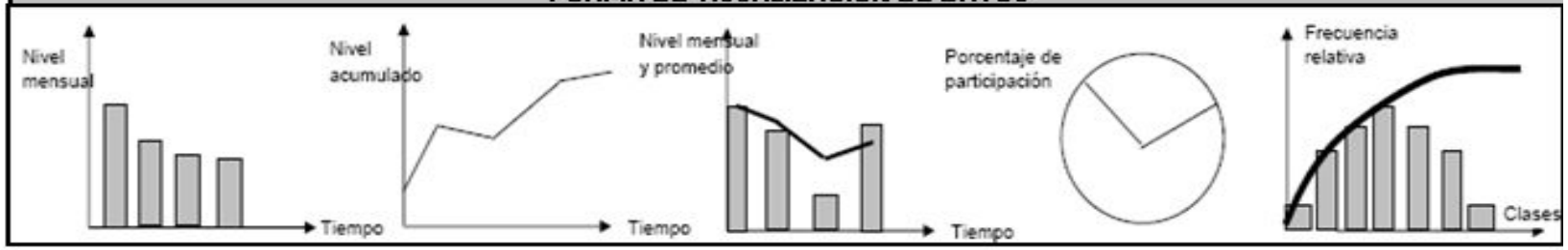
RESPONSABLE / DPTO	Gerente de Ventas

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA		CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
55%	%			80%	01-dic-10	95%	01-mar-11

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 55 %	[55 % - 70 %]	> 70 %

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL
FUENTE DE CAPTURA	Evaluaciones de entrega de mercaderías

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



Histórico mensual	Acumulado mensual	Histórico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva
X				

Gráfico 4.14: Ficha de indicador # 8

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Fidelizar a clientes más rentables	Que los clientes tengan confianza en el negocio y nos vean como la primera y única opción en el mercado	Que las ventas se incrementen con compras de clientes recurrentes	Nivel de Fidelización de clientes $\%Fidelización = \frac{Ventas\ sucesivas}{Ventas\ Totales}$

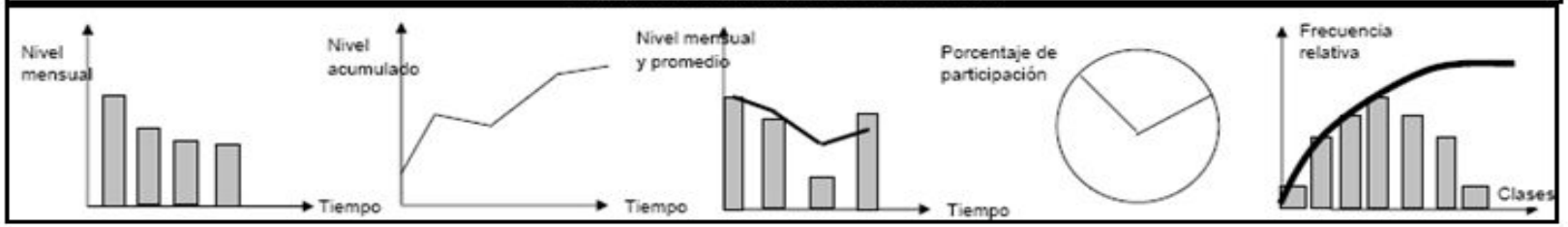
RESPONSABLE / DPTO	Gerente de Ventas

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA		CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
65%	%			80%	01-oct-10	95%	30-sep-11

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 60 %	[60% - 70%]	> 70 %

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de Ventas por clientes

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



X				
Histórico mensual	Acumulado mensual	Histórico y promedio	Diagrama de paste	Histograma y Ojiva

Gráfico 4.15: Ficha de indicador # 9

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Capacitar al personal en areas especializadas	Los empleados se especialicen y perfeccionen sus conocimientos	Que el personal adquiera destrezas y conocimientos técnico en un area especifica	Horas Capacitación a empleados $= \frac{\#\,Empleados \quad Capacitados}{\#\,Total \quad Empleados}$

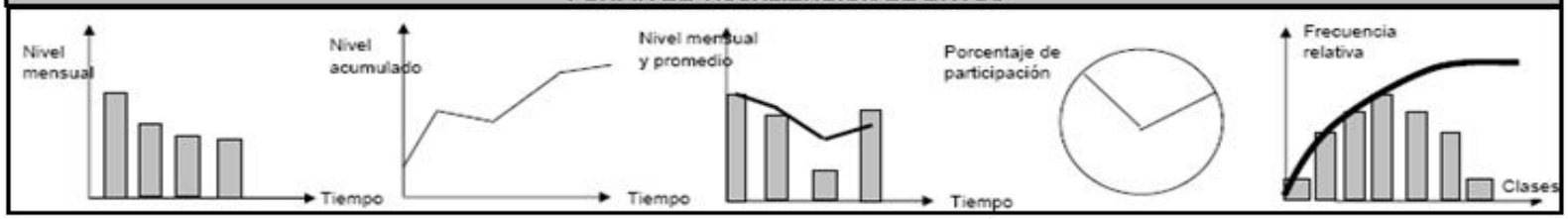
RESPONSABLE / DPTO	Gerencia General

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
35%	%		60%	30-ago-10	75%	20-feb-11

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 35%	[35% - 55%]	> 55%

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de Cursos realizados a empleados

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



Histórico mensual	Acumulado mensual	Histórico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva
			X	

Gráfico 4.16: Ficha de indicador # 10

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Generar un buen ambiente laboral	Fortalecer las relaciones jefe- subordinados	Que los empleados se sientan satisfechos en el entorno laboral	Nivel de Satisfacción de empleados Calificación encuesta a empleados

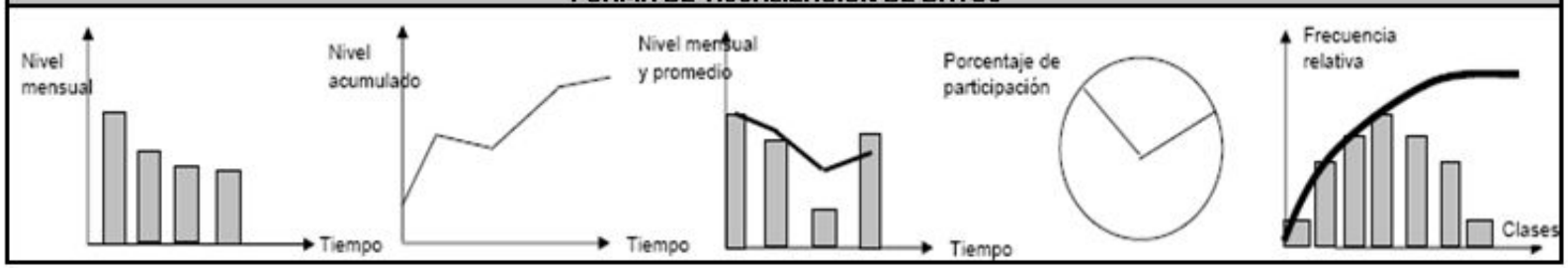
RESPONSABLE / DPTO	GERENCIA GENERAL

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
55%	%		65%	04-sep-10	90%	20-abr-11

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 55 %	[55% - 65%)	> 65 %

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL
FUENTE DE CAPTURA	Encuestas a empleados

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



[ ]	[ ]	[X]	[ ]	[ ]
Histórico mensual	Acumulado mensual	Histórico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva

Gráfico 4.17: Ficha de indicador # 11

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente ?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar ?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
Comunicar y fortalecer la misión y visión de la empresa	Que los empleados se sientan comprometidos en el buen desempeño de la empresa	Que toda la organización se esfuerce para lograr que se cumplan en mayor grado las metas propuestas	Nivel de cumplimiento de metas : N° metas cumplidas / Total metas propuestas X 100

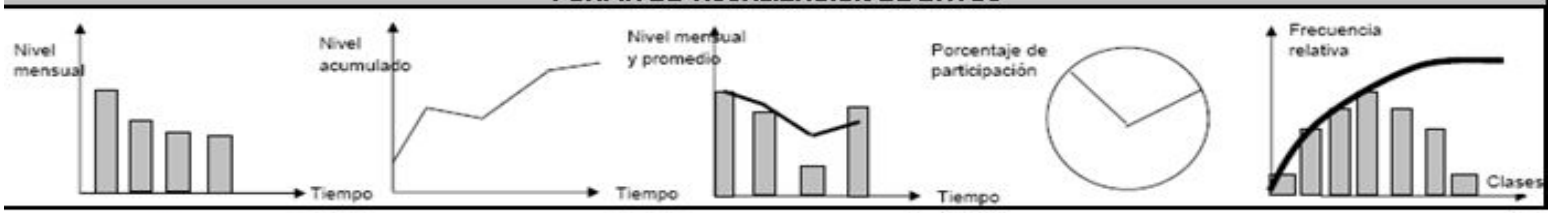
RESPONSABLE / DPTO	GERENCIA GENERAL Y VENTAS

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA		CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
50%	%			70%	31-dic-10	95%	31-ene-12

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 50 %	[50% - 75 %]	> 75%

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anualmente
FUENTE DE CAPTURA	Planificación Estratégica

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



X				
Histórico mensual	Acumulado mensual	Histórico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva

4.9 Determinación de iniciativas estratégicas

Consiste en definir las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar la estrategia. Las iniciativas son las acciones estratégicas planteadas por la organización que contribuyen a alcanzar las metas.

Una vez desarrollado los indicadores estratégicos para Stern Electrical Vip S.A, se procede a diseñar las iniciativas estratégicas, como se detalla a continuación:

Entre las iniciativas que más influyen en los objetivos estratégicos y que contribuyen a alcanzar las metas tenemos las siguientes:

- *Estudio de factibilidad*

  Determinará la conveniencia de escoger entre varias alternativas de proyecto, basado en la rentabilidad resultante.

- *Estudio de mercado*

  Permitirá hacer una investigación de la situación actual del mercado para descubrir las necesidades de los clientes, tipo de segmentos, competencia, oferta, demanda, productos.

- *Capacitación y Entrenamiento*

  La formación profesional y adiestramiento de los empleados en áreas especializadas del negocio, contribuirá a perfeccionar los conocimientos de éstos y proveerá mejoramiento en el servicio al cliente.

- *Auditoría de Procesos*

  La evaluación de las áreas operativas del negocio, determinará en qué medida la organización gestiona los procesos y como ésta hace para mejorarlos.

- *Ampliar cobertura geográfica*

  Con el propósito de incrementar el portafolio de clientes y ofrecer un mejor servicio, la compañía pretende aperturar puntos de ventas a nivel nacional, facilitando de esta manera la logística de compra y venta.

Gráfico 4.18: Matriz de Impacto de Iniciativas Estratégicas

Clave de calificación	Peso
FUERTE	9
MODERADO	5
DÉBIL	3
SIN RELACIÓN	0

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Estudio de Factibilidad	Estudio de Mercado	Capacitación y entrenamiento	Auditorías de Procesos	Ampliar cobertura geográfica de puntos de ventas más cercanos al cliente	COBERTURA DEL OBJETIVO
FINANZAS	Generar mayor rentabilidad en el negocio.	9	9	5	5	9	37
	Incrementar las ventas	9	5	5	3	9	31
	Invertir capital en nuevos proyectos	9	9	3	3	5	29
CLIENTES	Controlar calidad de productos.	9	9	9	5	0	32
	Ofrecer un servicio personalizado y atención oportuna.	5	9	9	5	9	37
PROCESOS	Realizar una gestión eficiente de la fuerza de ventas.	5	5	9	5	5	29
	Optimizar los tiempos de entrega	3	0	9	9	9	30
	Fidelizar a clientes más rentable.	3	9	5	0	5	22
CAPITAL INTANGIBLE	Capacitar permanentemente al personal en areas especializadas.	0	3	9	0	0	12
	Generar un buen ambiente laboral	0	0	9	0	0	9
	Comunicar y fortalecer la misión, visión de la empresa.	3	3	5	0	0	11
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL		55	61	77	35	51	279
RANKEO DE LOS PROYECTOS		3	2	1	5	4	

Elaborado por: La Autora

En la matriz podemos observar el nivel de impacto de las iniciativas frente a cada objetivo estratégico. La relación existente será evaluada a través de las claves de calificación: fuerte, moderada, débil y sin relación, cuya

ponderación o peso es 9, 5, 3 y 0. El peso que resulta de la relación de las iniciativas con los objetivos estratégicos determinará el grado de impacto que generará la iniciativa en los objetivos estratégicos. Consecuentemente las que resulten de mayor impacto serán las posibles a ser implementadas.

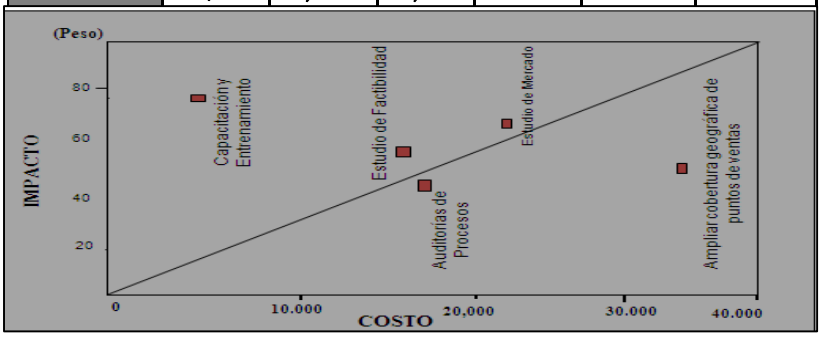
4.10 Priorización de Iniciativas Estratégicas

La Priorización de iniciativas determinará aquellos proyectos claves necesarios para el éxito del negocio y optimizará el uso de recursos escasos.

En el siguiente gráfico podemos observar el costo aproximado del desarrollo de las iniciativas estratégicas y el impacto de cada una de estas en los objetivos.

Gráfico 4.19: Priorización de Iniciativas Estratégicas

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					TOTAL
	Estudio de Factibilidad	Estudio de Mercado	Capacitación y entrenamiento	Auditorías de Procesos	Ampliar cobertura geografica con pun ventas más cercanos al cliente	
Costo Total de la Iniciativa	17.000,00	23.000,00	6.397,00	17.500,00	38.000,00	101.897,00
Impactos de la Iniciativa	55	61	77	35	51	279
Elección	✓	✓	✓			



Elaborado por: La Autora

Posteriormente, procedemos a seleccionar las que se ubican en el área triangular superior, representando los proyectos claves del negocio. No obstante, las que se encuentran en la triangular inferior son aquellos proyectos a desechar.

4.11 Elaboración de planes de acción

Los planes de acción son especificaciones detalladas de cómo se va a llevar a cabo la estrategia elegida. Uno de los elementos claves de la metodología es la asignación de responsabilidades a los distintos colaboradores de la empresa.

La elaboración de fichas de iniciativas estratégicas es el paso final en el proceso de implantación de Balanced ScoreCard, luego es necesario hacer el seguimiento y monitorización del sistema.

A continuación observamos las fichas de iniciativas estratégicas seleccionadas de acuerdo a su prioridad.

Gráfico 4.20: Ficha de iniciativas estratégica # 1

Capacitación y entrenamiento

			ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		RECURSOS	
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRE	US$
1	Revisar cual es el perfil profesional de cada empleado	Asesor contratado de RRHH																									12	100.00
2	Diseñar programa de inducción y entrenamiento del puesto para empleados nuevos	Asesor contratado de RRHH																									5	56.00
3	Elaborar una desripción de todos los puestos de trabajo	Asesor contratado de RRHH																									10	87.00
4	Realizar una detección de las necesidades de capacitación y entrenamiento	Asesor contratado de RRHH																									13	260.00
5	Observar como se desempeñan los empleados y como es el trato a los clientes	Asesor contratado de RRHH																									10	100.00
6	Determinar cual o cuales cursos son necesarios para mejorar el desempeño del	Asesor contratado de RRHH																									2	79.00
7	Revisión de contenidos del material a presentar	Asesor contratado de RRHH y Gerente General																									6	130.00
8	Establecer que se desea alcanzar con la capacitación y determinar de que forma recuperará el dinero invertido.	Asesor contratado de RRHH																									3	80.00
9	Definir presupuestos destinados para la capacitación	Gerente General y Asesor RRHH																									2	70.00
10	Establecer cronograma para las actividades del plan de formación	Asesor contratado de RRHH																									1	35.00
11	Ejecución de programas de capacitación y entrenamiento	Asesor contratado de RRHH																									20	4,000.00
12	Evaluación, control y seguimiento de la capacitación impartida.	Asesor contratado de RRHH y Gerente General																									12	1,400.00
	TOTAL																											**6,397.00**

Gráfico 4.21: Ficha de iniciativas estratégica # 2

Estudio de Mercado

			ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		RECURSOS	
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRES	US$
1	Definir cuales son las necesidades de los clientes (encuestas)	Analista Externo de mercados																									15	1,950.00
2	Evaluar que productos la empresa está en capacidad de vender.	Analista Externo de mercados																									6	1,900.00
3	Establecer que productos parecen son oportunidades de negocio.	Analista Externo de mercados																									10	1,200.00
4	Definir que producto o servicio se quiere vender	Analista Externo de mercados																									20	1,700.00
5	Analizar la demanda de clientes	Analista Externo de mercados																									30	1,815.00
6	Evaluar la oferta en el mercado local	Analista Externo de mercados																									12	1,840.00
7	Estudiar el mercado potencial del negocio actual	Analista Externo de mercados																									22	2,800.00
8	Diferenciar el negocio con el de los demás	Analista Externo de mercados																									14	1,600.00
9	Establecer que recursos económicos estan disponibles para la propuesta de mercado	Analista Externo de mercados																									16	1,630.00
10	Preparación de informe y resultados de estudio de mercado.	Analista Externo de mercados																									26	1,400.00
11	Evaluar condiciones del estudio de mercado.	Gerente General																									16	2,800.00
12	Tomar decisiones en base a informe	Gerente General y Gerente de Ventas																									10	845.00
13	Difusión de resultados obtenidos	Gerente General y Gerente de Ventas																									5	620.00
14	Implementación de plan de acción	Gerente General y Gerente de Ventas																									12	900.00
		TOTAL																										23,000.00

Gráfico 4.22: Ficha de iniciativas estratégica # 3

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

			ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		RECURSOS	
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRES	US$
1	Presentar un resumen de cada proyecto a ejecutarse	Consultor externo de Proyectos y Gerente General																									20	1,500.00
2	Elaborar un antecedente de la empresa	Consultor externo de Proyectos																									15	934.00
3	Determinar aspectos técnicos y productivos	Consultor externo de Proyectos																									30	2,000.00
4	Determinar estrategias de mercadeo	Consultor externo de Proyectos																									45	1,200.00
5	Definir capital de inversiones, plan de financiamiento y resultado de la operación por cada proyecto.	Consultor externo de Proyectos y Gerente General																									25	2,600.00
6	Fundamentar cada parte del contenido del proyecto	Consultor externo de Proyectos																									20	2,000.00
7	Elaborar proyecciones financieras	Consultor externo de Proyectos																									20	2,000.00
8	Elaborar conclusiones y recomendaciones	Consultor externo de Proyectos																									25	1,700.00
9	Definir cual o cuales proyecto van a ejecutarse en base a recursos disponibles.	Gerente General																									15	1,300.00
10	Inicio de planeación del proyecto seleccionado	Consultor externo de Proyectos y Gerente General																									10	1,766.00

TOTAL **17,000.00**

Concluido el presente capítulo hemos definido un sistema de control integral, que incluye un sistema de indicadores financieros y no financieros, que evaluarán la gestión y permitirán medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, necesarios para encaminar la visión de la empresa.

Como todo proceso, debe definirse un mecanismo de monitorización e implementación del BSC. En el capítulo siguiente se diseñará un aplicativo informático, el cual servirá de apoyo para el control de la gestión organizacional.

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

Para que la implementación del BSC sea exitosa, es necesario la utilización de un aplicativo informático que permita el monitoreo constante del nivel de desempeño de la organización, para lo cual diseñaremos uno que se ajuste a los requerimientos de la misma.

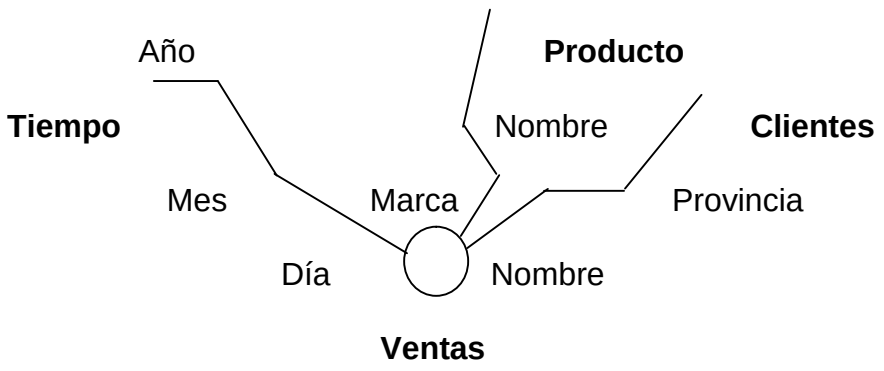
El aplicativo a desarrollarse responde a la detección temprana del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, los cuales serán medidos en base a métricas que contribuirá a la correcta toma de decisiones gerenciales. Para la construcción del aplicativo es esencial la recopilación y extracción de información proveniente de fuentes de datos del negocio así como la determinación del esquema adecuado de trabajo ya sea estrella o copo de nieve.

5.1 Modelo Punto

El modelo punto es un modelo de datos que representa la situación a analizar y que es objeto de estudio en la compañía Stern Electrical VIP.

Con el propósito de determinar puntos o áreas críticas, se efectúo un levantamiento de información, donde intervinieron gerencial general, gerencia de ventas y demás personal administrativo, determinándose que ventas es una de las áreas clave en el negocio. A continuación podemos observar el modelo punto del departamento de Ventas:

Gráfico 5.1: Modelo Punto Departamento de Venta



Elaborado por: La Autora

5.2 Modelo Datamart

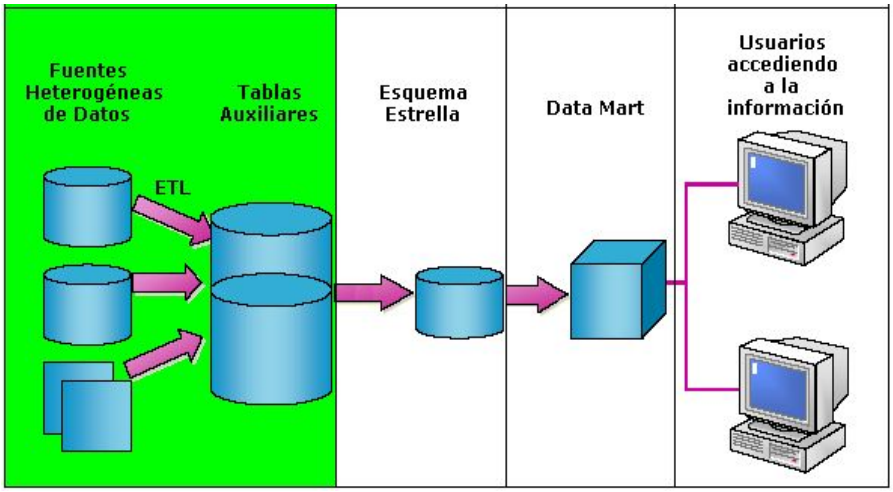
El modelo Datamart de la compañía ha sido diseñado conforme a las necesidades del negocio y a los procesos que involucran la toma de decisiones, como es el área de ventas.

En el proceso de construcción de la datamart se modela las tablas relacionales de la base de datos operativa del negocio de un esquema normalizado a una estructura desnormalizada (datamart). El proceso consiste en almacenar la información proveniente de las fuentes de datos del área de ventas en tablas de la datamart. La información contenida en las

fuentes de datos corresponde a clientes, capacitación a empleados, departamentos, facturación, productos y sus marcas y queja de clientes.

La datamart es un esquema multidimensional en nuestro caso representado por un esquema copo de nieve que cumple con los requerimientos y tablas auxiliares y que para ser diseñada es necesario realizar cargadas extrayendo información de la base de datos operativa del negocio como podemos observar en el gráfico a continuación:

Gráfico 5.2: Esquema de trabajo para cargar Datamart



Fuente: Material de la Academia BI, 2007. Unidad 2

La Datamart construida para Stern Electrical VIP S.A se basa en tres hechos principales:

- Ventas
- Capacitaciones
- Quejas

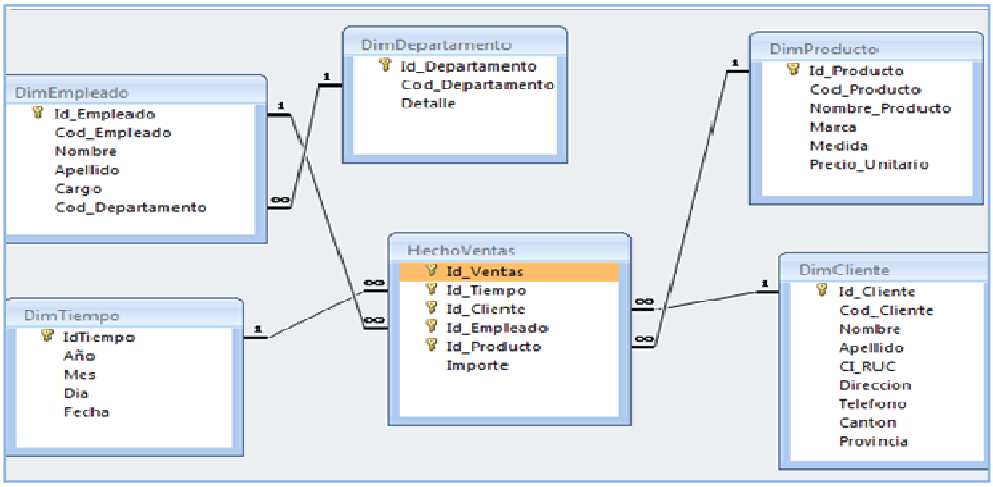
5.3 Hecho Ventas

Las ventas son la actividad fundamental de cualquier negocio y son las que garantizan el crecimiento y sobrevivencia de éste en el mercado. Los resultados obtenidos de éstas ayudan en la toma de decisiones y permiten evaluar la gestión realizada. Es por ello, se ha sido considerado como objeto de análisis el proceso de ventas.

El hecho de ventas es una tabla diseñada para analizar el comportamiento mensual de las ventas y para medir el cumplimiento de las metas. Se relaciona con las tablas de clientes, productos, tiempo y empleados.

Como se podrá visualizar en el gráfico siguiente, corresponde a un modelo copo de nieve, puesto que existen jerarquías entre las dimensiones empleados y departamento.

Gráfico 5.3: Hecho de Ventas



Elaborado por: La Autora

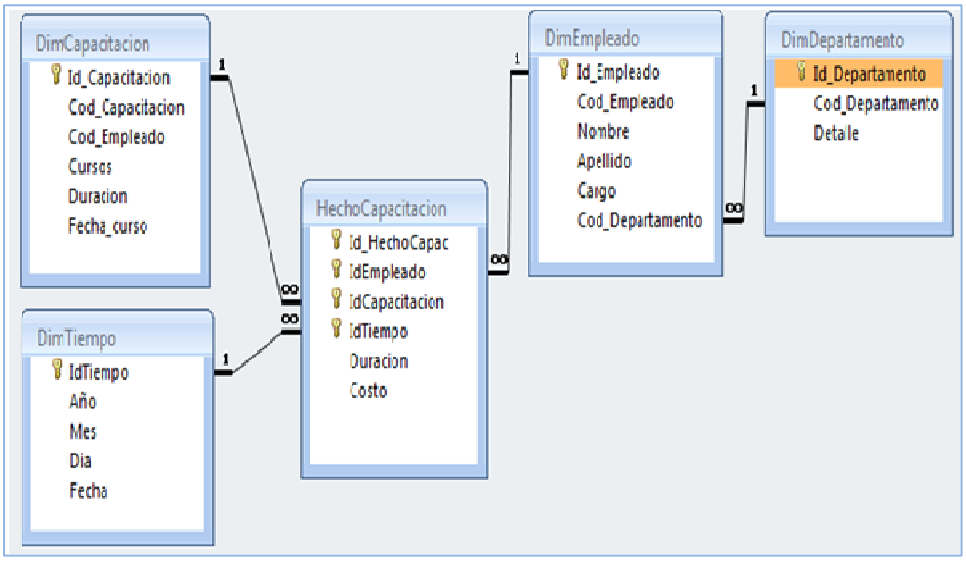
La medida que se analiza en este hecho es el importe en ventas, el cual se calcula con la información de los precios y cantidades obtenidas desde la base de datos operativa.

5.4 Hecho Capacitación

Los recursos humanos son el activo más importante en una organización y de ahí la importancia de capacitar a los empleados. Las capacitaciones ayudan a mejorar y afianzar el desempeño del personal. Con el propósito de determinar el nivel de capacitación otorgada ha sido definido el proceso de capacitación como un hecho de análisis.

El Hecho capacitación es una tabla diseñada para determinar el comportamiento de las capacitación a los empleados de Stern Electrical VIP S.A, y cuya medición será con frecuencia mensual.

Gráfico 5.4: Hecho de Capacitación



Elaborado por: La Autora

Es un modelo copo de nieve [5], debido que se relaciona con las tablas capacitación, tiempo y empleados (ésta a su vez con la tabla departamento).

La medida que se analiza en este hecho son los costos del curso de capacitación por empleado y duración del mismo, obtenidos de los datos de las capacitaciones recibidas por los empleados. Luego, capturados estos datos en la base operativa para ser extraídos a la datamart.

5.5 Hecho Quejas

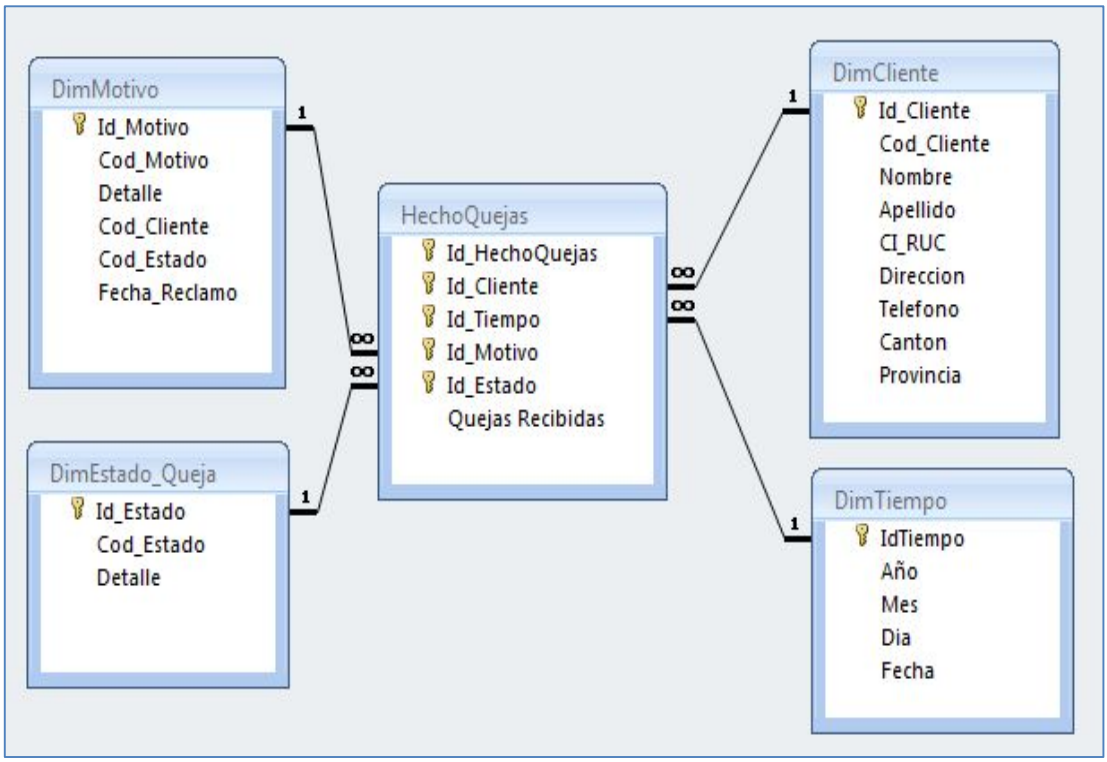
Las quejas de los clientes nos indican si las cosas están funcionando bien o si necesitan replantearse ciertas actuaciones. La satisfacción del cliente es clave para la evolución de los negocios y de ahí la importancia de monitorearlas y mitigar su incidencia. Con el propósito de evaluar el comportamiento de las quejas recibidas se ha determinado como hecho de análisis a las quejas de clientes.

El hecho quejas, es un modelo estrella [6], puesto que se relaciona con las tablas motivo de la queja (donde se detalla la fecha del reclamo), clientes, estado de la queja (donde se detalla si la queja está resuelta, pendiente o en trámite) y la dimensión tiempo.

---

[5] Véase 1.13 Esquema estrella
[6] Véase 1.14 Esquema copo de nieve

Gráfico 5.5: Hecho Quejas

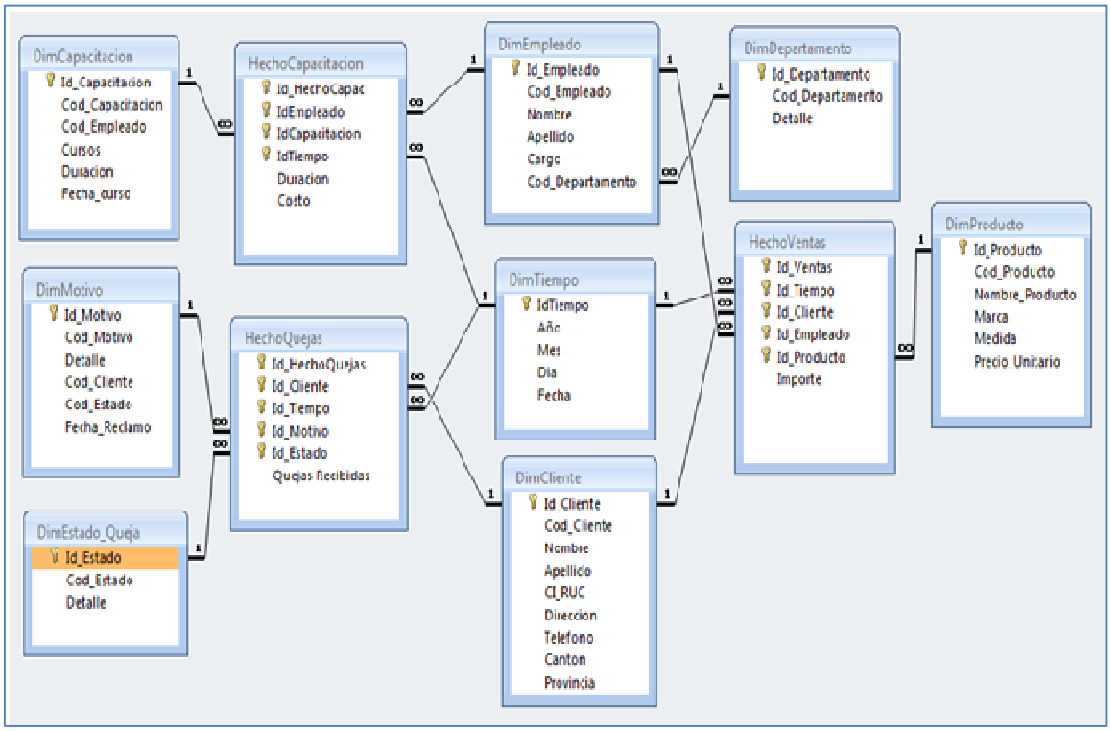


Elaborado por: La Autora

La medida que se analiza en el hecho de quejas es el número de quejas recibidas por los clientes, cuya información es obtenida de los reportes de quejas que recibió la empresa y capturados posteriormente en la base de datos operativa, para luego ser extraída a la datamart.

El modelo relacional de la datamart integrada por los tres hechos que se analizaron anteriormente se presenta a continuación:

Gráfico 5.6: Modelo Datamart de Stern Electrical VIP S.A



Elaborado por: La Autora

5.6 Modelo Dashboard

El modelo Dashboard es una interfaz gráfica dinámica y atractiva, que provee fácilmente al usuario información esencial de los principales temas del negocio, y de esta manera analizar el comportamiento de los indicadores de desempeño.

En la elaboración del modelo se utilizó la herramienta Excel de Microsoft Office 2007, la misma que se enlaza con la información de la datamart. En la presentación del Dashboard se puede observar el mapa estratégico de la empresa, el mismo que contiene señales de alerta semejantes a los colores

del semáforo, y que permitirá medir el cumplimiento de los objetivos planteados.

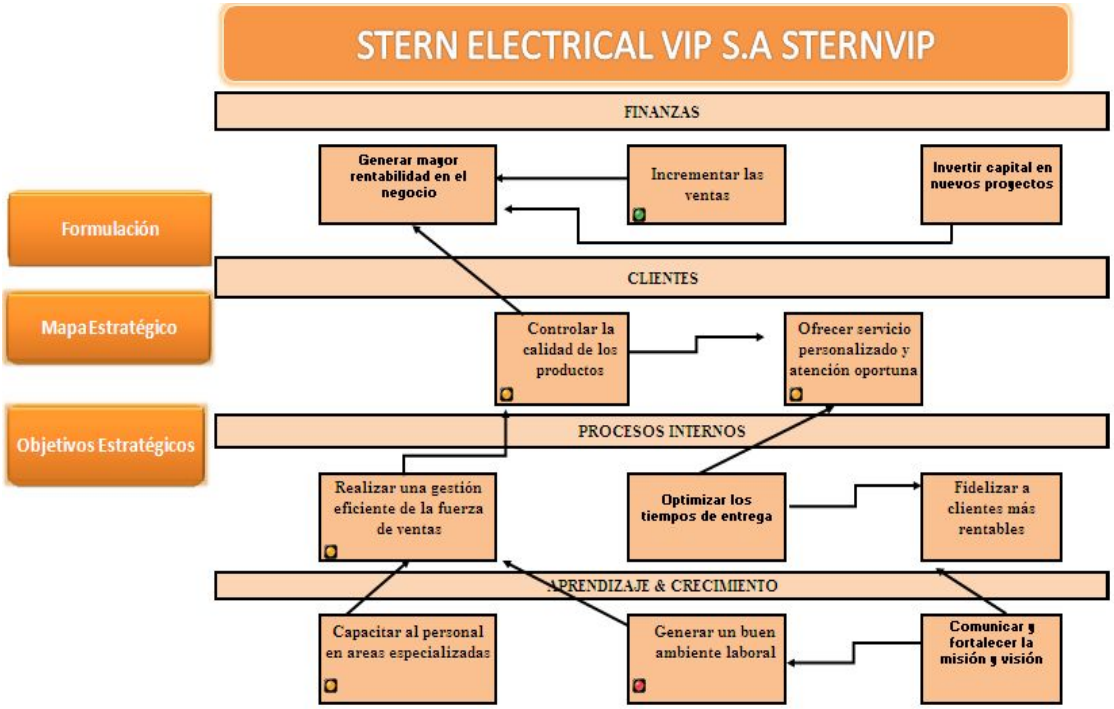
Gráfico 5.7: Presentación

Elaborado por: La Autora

En la presentación del aplicativo informático de Stern Electrical VIP S.A, se puede apreciar la formulación de la misión y visión de la compañía.

El mapa estratégico contiene los objetivos estratégicos de las perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje & crecimiento. Cada objetivo es medido a través de un indicador y el comportamiento resultante será monitoreado con la ayuda de los colores del semáforo. En el presente aplicativo los objetivos que poseen semaforización pueden visualizarse detalladamente y así conocer el estado actual de los indicadores.

Gráfico 5.8: Mapa Estratégico



Elaborado por: La Autora

Los objetivos estratégicos planteados en el negocio, se enlazan con cada uno de los indicadores desarrollados, a través del siguiente enlace:

Gráfico 5.9: Objetivos Estratégicos

Elaborado por: La Autora

A continuación se presentará el análisis de indicadores por cada perspectiva estratégica.

5.6.1 Perspectiva Financiera

El indicador analizado en la perspectiva financiera es el incremento de las ventas con un nivel de frecuencia mensual.

Como podemos observar en la siguiente presentación, existe un cuadro combinado donde se puede escoger entre las ventas del año 2008 y 2009. En el año 2009, la semaforización nos indica el comportamiento de las ventas en relación a los niveles de medición (línea base y meta), como es el caso de Abril, el semáforo se muestra amarillo debido que las ventas del mes están dentro de los niveles base y meta, verde cuando es igual o mayor a la meta predeterminada en el negocio.

La tendencia es obtenida utilizando la fórmula del indicador, la cual nos permite determinar los crecimientos o decrecimientos de las ventas del mes actual con respecto al mes anterior, como es en el mes de Mayo la tendencia de ventas incrementa en un 50% en relación al mes de Abril, mostrándose el símbolo del indicador de color verde.

También se muestra un gráfico que permite ilustrar notablemente el comportamiento de las ventas mensuales, en cuanto al crecimiento o decrecimiento de éstas.

Gráfico 5.10: Incrementar las ventas

Elaborado por: La Autora
Fuente: Ver Anexo 7

5.6.2 Perspectiva de Clientes

En la perspectiva de clientes se analizarán los indicadores, controlar la calidad de productos y ofrecer servicio personalizado y atención oportuna a clientes, los cuales son medidos con nivel de frecuencia mensual. Como se muestra a continuación:

Gráfico 5.11: Calidad de los productos

Elaborado por: La Autora
Fuente: Ver Anexo 8

En esta tabla dinámica podemos observar el número de cambios o devoluciones mensuales por marcas de aquellos productos que han sufrido defectos de fábrica o que no han cumplido con las especificaciones de manufactura. La compañía tiene como política restituir estos ítems, a través de la garantía que otorga a cada uno de sus clientes.

Para calcular la línea base y meta se ha definido como parámetros el 12% y 6% respectivamente del promedio mensual de ítems vendidos hasta Junio de 2009.

La semaforización se muestra de color verde cuando en un mes se han receptado hasta 2 cambios, color amarillo cuando el número de cambios oscila entre tres y cuatro, rojo cando es mayor a cuatro. En el gráfico de barras podemos visualizar que en Mayo la semaforización es color verde, puesto que se ha producido un solo cambio. En Enero y Abril la semaforización es color rojo porque se han producido 6 y 5 cambios respectivamente.

Gráfico 5.12: **Quejas de clientes**

Indicador	Fórmula	Linea Base	Meta	Frecuencia
Nivel de Quejas de Clientes	# Quejas Recibidas	6	3	Mensual

Año 2009

Motivos / Estado de Queja	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total general
En Tramite				1			1
Productos defectuosos				1			1
Por resolver					1	1	2
Productos defectuosos					1	1	2
Resuelto	5	7	9	6	8	3	38
Demora en despacho	1	2	1	2	4	1	11
Error en facturación	1		3	3	1	1	9
Mala atención	2	3	2	1	2	1	11
Productos defectuosos	1	2	3		1		7
Total general	5	7	9	7	9	4	41

Elaborado por: La Autora
Fuente: Ver Anexo 9

La presente tabla dinámica muestra el número de quejas mensuales recibidas de los clientes. Los valores de la línea base y meta han sido obtenidos, calculando el 5% y 3% respectivamente del número total de transacciones de ventas. La semaforización de color verde indica que se está cumpliendo la meta cuando se receptan máximo tres quejas durante el mes, color amarillo cuando el número de quejas es superior a tres y menor a seis, color rojo cuando las quejas superan seis.

En los meses de Febrero, Marzo, Abril y Mayo, la semaforización es color rojo, puesto que el número de quejas superan la línea base definida por la organización. En Enero y Junio, el semáforo, es color amarillo ya que se encuentra dentro de los límites de la línea base y meta. El gráfico de barras nos permite visualizar que existe una sola queja en trámite, correspondiente al mes de Abril. Existen dos quejas por resolver en los meses de Mayo y Junio. No obstante, treinta y ocho quejas han sido resueltas hasta Junio de 2009.

5.6.3 Perspectiva de Procesos

En la perspectiva de procesos analizaremos el indicador realizar una gestión eficiente de la fuerza de ventas medidos con frecuencia mensual, como se muestra a continuación:

Gráfico 5.13: **Eficacia en fuerza de ventas**

Elaborado por: La Autora
Fuente: Ver Anexo 10

La compañía mensualmente elabora un presupuesto donde plantea la meta en ventas que desea alcanzar. Luego, compara las ventas previstas en el mes con las reales. En el gráfico de barras observamos que en el año 2009, el comportamiento de las ventas realizadas supera a las previstas, demostrando que la fuerza de ventas está bien encaminada en su objetivo.

Asimismo, se muestra el comportamiento del indicador de eficacia para la gestión de ventas, determinándose que el color del semáforo es verde cuando el resultado del indicador es superior a 1.3, mientras mayor sea el resultado del índice, más se acerca a la meta propuesta. Si el resultado se encuentra entre 1.3 y 1, el color del semáforo es amarillo, pero si es menor a 1, es rojo. Como es el caso del mes de Enero que el indicador alcanzó el nivel de eficacia de 1.31, representando una situación deseada para la organización.

5.6.4 Perspectiva de Capital Intangible

En la perspectiva de capital intangible o aprendizaje analizaremos los indicadores capacitar al personal en áreas especializadas y generar un buen ambiente laboral medidos en frecuencia mensual.

Gráfico 5.14: Capacitación empleados

Elaborado por: La Autora
Fuente: Ver Anexo 11

En la tabla dinámica se muestra el número de capacitaciones que han recibido los empleados en el mes, teniendo como propósito alcanzar la meta definida por la organización.

La semaforización indica el estado del indicador, si el color es rojo, significa que en el mes se ha capacitado al personal menos del 35%. El semáforo es color amarillo si el resultado de la fórmula comprende entre el 35% y 50% del total de empleados capacitados, pero si el resultado obtenido sobrepasa el 50%, el color será verde, garantizando el cumplimiento de la meta. En los meses Enero y Febrero, la semaforización es color rojo, debido que solo se capacitó un 30% de los empleados. En el mes de Marzo, se ha incrementado los niveles de capacitación, puesto que alcanza un 80%, superando la meta del 50%.

Gráfico 5.15: Encuestas a Empleados

Elaborado por: La Autora
Fuente: Ver Anexo 12

Conocer cómo piensan los empleados respecto al entorno laboral que se desenvuelven es importante para evaluar la satisfacción que sienten en su lugar de trabajo y determinar en qué medida es necesario mejorar. Para lo cual, Stern Electrical VIP SA, elabora mensualmente una encuesta en la que recopila el pensamiento del personal respecto a la gestión administrativa y las relaciones laborales existentes entre sí.

En la tabla dinámica observamos la semaforización de color verde cuando la calificación obtenida alcanza el valor meta mínimo de 65. Si la semaforización se muestra de color amarillo significa que se está en una situación de alerta, es decir la calificación se encuentra entre el intervalo 55 y 64. Pero si la calificación es menor a 55, el color del semáforo será rojo, manifestando la situación crítica del indicador.

En el gráfico de barras podemos visualizar detalladamente el comportamiento de los niveles de satisfacción de los empleados, así como la situación crítica del indicador, puesto que el promedio de satisfacción es 54.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el análisis estratégico de Stern Electrical VIP S.A se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

6.1 Conclusiones

1. En el desarrollo de la metodología Balanced Scorecard se realizó el conocimiento del negocio para luego determinar las fortalezas y debilidades de la compañía las cuales serán un componente fundamental para formular estrategias, hacer frente a las amenazas y potenciar oportunidades.

2. El análisis del mercado y la competencia evaluó las necesidades principales de los grupos de interés y determinó las acciones pertinentes para mitigar el impacto de estas necesidades.

3. Se desarrolló la misión, visión de la compañía, como parte del plan estratégico llevado a cabo, puesto que Stern Electrical VIP S.A, no las tenían formalmente definidas.

4. Como parte del análisis organizacional se diseñó estrategias innovadoras basadas en la comparación del negocio actual con el de los competidores y la determinación de factores necesarios a cambiar para la diferenciación con la competencia.

5. El aplicativo informático diseñado, es una interfaz gráfica, dinámica e interactiva que integra las perspectivas claves del negocio y muestra el comportamiento actual de los indicadores, con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de la estrategia.

6. El resultado obtenido en el mes de Junio de 2009, en el indicador “incrementar las ventas”, muestra que se ha logrado un incremento considerable de un 47% en relación al mes anterior, lo cual indica que se ha cumplido con la meta propuesta.

7. En el indicador “Controlar la calidad de los productos” denota cumplimiento con la meta propuesta puesto que el promedio mensual de los cambios por garantía ascienden a solo uno.

8. La calificación obtenida de las encuestas a empleados demuestra que el nivel de satisfacción laboral es aceptable, lo cual es visible en el indicador “Generar un buen ambiente laboral”.

6.2 Recomendaciones

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Establecer estrategias para generar relaciones de apoyo y desarrollo mutuo con proveedores del sector.

2. Desarrollar canales de comunicación eficientes que comprometan al personal a cumplir los objetivos propuestos y la visión organizacional.

3. Implantar manuales de función y políticas empresariales que permitan regular las actividades operacionales y departamentales.

4. Implementar un sistema contable sistematizado que integre todas las operaciones contables y financieras para garantizar resultados confiables y oportunos al momento de la toma de decisiones.

5. Definir formalmente planes de acción y compromisos corporativos a corto y largo plazo que encaminen el cumplimiento de la visión.

6. Realizar seguimiento permanente de la implementación de la metodología Balanced Scorecard a través del aplicativo informático

diseñado para verificar el desempeño de los indicadores propuestos.

7. Incrementar esfuerzos para mejorar la atención al cliente, la gestión de ventas y los niveles de capacitación a empleados, puesto que los resultados obtenidos en los indicadores no muestran los resultados esperados en relación a las metas establecidas.

8. Priorizar el desarrollo de las iniciativas estratégicas planteadas y establecer responsabilidades a cada uno de los integrantes de la organización.

9. Realizar permanentemente actualización de datos desde la datamart al aplicativo informático y así tener información oportuna para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

1. KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, Boston – EE.UU.

2. JACK FLEITMAN (2007). “Evaluación integral para implantar modelos de calidad”, México.

3. SINNEXUS (2007) “Datamart”, España.

4. LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”.

5. MATERIAL DE LA ACADEMIA BUSINESS INTELLIGENCE (2007) Unidad 2.

ANEXOS

ANEXO 1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

1.- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

- **Definición 1:** ***Según el producto***

  Comercializadora de repuestos eléctricos para el sector automotriz.

- **Definición 2:** ***Según el beneficio hacia el cliente***

  Amplio surtido, asesoría y variedad de repuestos eléctricos.

- **Definición 3:** ***Según la capacidad de la empresa***

  Venta a nivel nacional de repuestos eléctricos automotrices en base a una adecuada asesoría técnica personalizada.

2.- EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES

Use la **escala del 1 al 3** siendo **1** la opción **MENOS DESEABLE** y **3** la opción **MAS DESEABLE**

	DEFINICIÓN 1	DEFINICIÓN 2	DEFINICIÓN 3
TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL	2	2	3
POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES	2	2	3
CANTIDAD DE COMPETIDORES	3	2	1
DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE	1	2	3
POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION	1	2	3
ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA	1	2	3
TOTAL	10	12	16

3.- ELECCIÓN Y DEFINICIÓN FINAL

- ***Clientes*:** Sus clientes son el sector automotriz en general.
- ***Necesidades*:** Asesoría personalizada y variada gama de productos eléctricos automotriz.
- ***Productos*:** Repuestos eléctricos para el sector automotor en general.
- ***Factores claves de éxito*:** Servicio personalizado y atención técnica en la comercialización de sus productos.
- ***Competidores*:** Otras empresas que se dediquen a la venta de repuestos eléctricos tales como: Auto-repuestos Lima, Walter León, Dinar España, Wellington Mendoza, etc.

ANEXO 2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS CLIENTES

La presente encuesta tiene por finalidad determinar cuáles son sus principales necesidades y así ofrecerles un mejor servicio.

Hemos establecido 5 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla:

REGLA DE CALIFICACIÓN

1	*TOTALMENTE INSATISFECHO*
2	*ALGO INSATISFECHO*
3	*INDIFERENTE*
4	*ALGO SATISFECHO*
5	*TOTALMENTE SATISFECHO*

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	NECESIDADES	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Precios bajos					
2	Calidad del producto y del servicio					
3	Facilidades y formas de pago					
4	Atención personalizada					
5	Entregas oportunas					

ANEXO 3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS EMPLEADOS

La presente encuesta tiene por finalidad determinar cuáles son sus principales necesidades y así ofrecerles un mejor servicio.

Hemos establecido 5 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla:

REGLA DE CALIFICACIÓN

1	*TOTALMENTE INSATISFECHO*
2	*ALGO INSATISFECHO*
3	*INDIFERENTE*
4	*ALGO SATISFECHO*
5	*TOTALMENTE SATISFECHO*

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	NECESIDADES	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Desarrollo profesional					
2	Estabilidad Laboral					
3	Salarios competitivos					
4	Incentivo y reconocimiento por desempeño					
5	Relaciones laborales exitosas					

ANEXO 4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS ACCIONISTAS

La presente encuesta tiene por finalidad determinar cuáles son sus principales necesidades y así ofrecerles un mejor servicio.

Hemos establecido 4 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla:

REGLA DE CALIFICACIÓN

1	*TOTALMENTE INSATISFECHO*
2	*ALGO INSATISFECHO*
3	*INDIFERENTE*
4	*ALGO SATISFECHO*
5	*TOTALMENTE SATISFECHO*

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	**NECESIDADES**	**CALIFICACION**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Incrementar inversión de capital					
2	Rentabilidad consistente					
3	Crecimiento corporativo					
4	Mayor posicionamiento en el mercado					

ANEXO 5

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS PROVEEDORES

La presente encuesta tiene por finalidad determinar cuáles son sus principales necesidades y así ofrecerles un mejor servicio.

Hemos establecido 5 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla:

REGLA DE CALIFICACIÓN

1	*TOTALMENTE INSATISFECHO*
2	*ALGO INSATISFECHO*
3	*INDIFERENTE*
4	*ALGO SATISFECHO*
5	*TOTALMENTE SATISFECHO*

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	NECESIDADES	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Incremento de ordenes de pedido					
2	Excelentes relaciones laborales					
3	Pagos a tiempo.					
4	Recepción eficientes de ordenes					
5	Soluciones eficientes a problemas					

ANEXO 6

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

DECLARACIÓN DE MISIÓN - VISIÓN

ADN DE LA MISIÓN
¿ Quiénes somos ? Una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil.
¿A qué nos dedicamos? Comercialización de repuestos eléctricos de vehículos.
¿En qué nos diferenciamos? Ofrecemos un servicio personalizado y de calidad.
¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos? Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
¿Por quién lo hacemos? Por nuestros clientes.
¿Cómo lo hacemos? Combinando experiencia técnica y financiera en el sector automotriz.

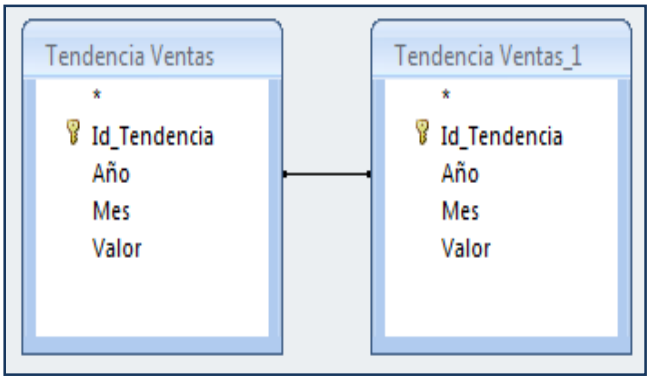
DECLARACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL
" Comercializar a nivel nacional repuestos eléctricos de vehículos, brindando asesoría técnica en el sector automotriz para ofrecer un servicio especializado y de calidad a nuestros clientes".

ADN DE LA VISIÓN
¿Qué y como queremos ser dentro de 5 años ? Ser reconocidos a nivel nacional
¿En qué nos queremos convertir ? En una de las empresas más grande del Ecuador
¿Para quién trabajaremos ? Para nuestros clientes, empleados y accionistas.
¿En qué nos diferenciaremos? Proveer soluciones y repuestos eléctricos de vehículos.
¿Qué valores respetamos? Mejoramiento continuo, responsabilidad social, entusiasmo, respeto, innovación.
¿Cómo lo lograremos? Desarrollando estrategias innovadoras.

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL
"Ser reconocidos a nivel nacional como una de las más grandes empresas proveedoras de soluciones y repuestos eléctricos de vehículos, desarrollando estrategias innovadoras que le aseguren la permanencia en el mercado".

ANEXO 7

Consulta Indicador de Ventas



KPI VENTAS | KPICLIENTES

Id_Tendenc	Año	Mes	Valor	Tendencia
1	2008	julio	$ 3.795,60	-0,1412
2	2008	agosto	$ 7.106,40	0,8723
3	2008	septiembre	$ 4.716,21	-0,3363
4	2008	octubre	$ 7.017,34	0,4879
5	2008	noviembre	$ 12.335,00	0,7578
6	2008	diciembre	$ 7.363,28	-0,4031
8	2009	febrero	$ 7.230,04	-0,3089
9	2009	marzo	$ 7.607,84	0,0523
10	2009	abril	$ 7.658,62	0,0067
11	2009	mayo	$ 11.501,12	0,5017
12	2009	junio	$ 16.870,00	0,4668

En este anexo podemos observar la consulta realizada en el indicador de ventas que tiene las variables analizadas: año, meses (tabla tiempo) y el importe, correspondiente al “Dim hecho de ventas”.

Para desarrollar este indicador es necesario crear la tabla Tendencia Ventas que agrupa todas las ventas por meses y las relaciona por año, mes y valor, las cuales se muestran a continuación:

KPICLIENTES

Id_Tendenc	Año	Mes	Cliente	Provincia	Valor
38	2008	noviembre	Juarez Simbaña, Carlos	Pastaza	210,00 €
17	2008	agosto	Juarez Simbaña, Carlos	Pastaza	651,30 €
15	2008	agosto	Acosta Leyton, Diana	Tungurahua	600,00 €
43	2008	diciembre	Argudo Leon, Marcos	Imbabura	167,00 €
36	2008	noviembre	Arroyo Andrade, Ramiro	Imbabura	1.010,00 €
33	2008	octubre	Briones Lara, Cecilia	Guayas	3.575,00 €
27	2008	septiembre	Cabezas Mayorga, Felipe	Carchi	288,88 €
44	2008	diciembre	Cabezas Mayorga, Felipe	Carchi	704,00 €
18	2008	agosto	Cabezas Mayorga, Felipe	Carchi	428,70 €
20	2008	agosto	Cabezas Rosado, Javier	Azuay	625,00 €
52	2008	diciembre	Cabezas Rosado, Javier	Azuay	23,50 €
45	2008	diciembre	Caicedo Macias, Luis	Los Rios	1.882,00 €
1	2008	junio	Caicedo Macias, Luis	Los Rios	800,00 €
12	2008	julio	Calle Frias, Simon	El Oro	1.426,00 €
53	2008	diciembre	Calle Frias, Simon	El Oro	196,00 €
40	2008	noviembre	Carpio Castro, Manuel	Guayas	4.055,00 €
46	2008	diciembre	Carpio Castro, Manuel	Guayas	496,87 €
5	2008	junio	Carpio Castro, Manuel	Guayas	200,00 €
25	2008	septiembre	Carrera Cabrera, Milton	Santo Domingo d	881,00 €
16	2008	agosto	Carrera Cabrera, Milton	Santo Domingo d	18,00 €
3	2008	junio	Carvajal Perez, Andres	Guayas	556,00 €
39	2008	noviembre	Carvajal Perez, Andres	Guayas	3.050,00 €
54	2008	diciembre	Chang Macias, Roberto	Guayas	5,60 €
50	2008	diciembre	Espin Rios, Cesar	Azuay	34,00 €
30	2008	octubre	Espinoza Gavilanez, Enrique	Guayas	215,78 €

Registro: 1 de 115 Sin filtro Buscar

El objetivo de la consulta es obtener el total vendido en determinado mes y en año. La tendencia se calcula con la siguiente fórmula:

$$\%\ Incrementar\ las\ Ventas = \frac{Ventas\ del\ mes\ actual - Ventas\ mes\ anterior}{Ventas\ mes\ anterior}$$

ANEXO 8

Consulta Indicador Calidad de los productos

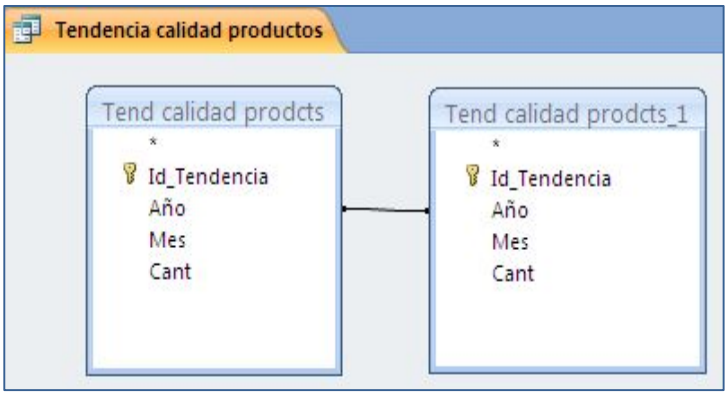
En esta consulta se utilizó las tablas que se observan en el gráfico superior y una vez relacionadas obtenemos la siguiente información:

Calidad Productos

Año	Mes	Producto	Marca	Cant
2008	Agosto	Motor de arranque FORD Cargo 1721	INDIEL	5
2008	Octubre	Motor de arraque para retroexcavadora Hyundai	INDIEL	7
2008	Noviembre	Inducido de alternador 24 v. 80 amp.	INDUCTEC	4
2008	Diciembre	Motor de arranque 12 v.	Wagner	3
2009	Enero	Motor de arranque 24 v Fuso	INDIEL	6
2009	Febrero	Motor de arranque Chevrolet WV 2200	ZEN	3
2009	Abril	Inducido para retroexcavadora	TRIFA	5
2009	Mayo	Motor de arranque 12 V. para: FORD CARGO 815	INDIEL	1

En la consulta podemos visualizar el número de cambios de productos defectuosos por mes y año que han sido cubiertos por el respaldo de garantía, y que constan de las siguientes variables: año (Dim Tiempo), mes (tabla mes), producto, marca y cantidad (correspondiente a la tabla cambios por garantía).

La tendencia se realiza con la siguiente consulta:

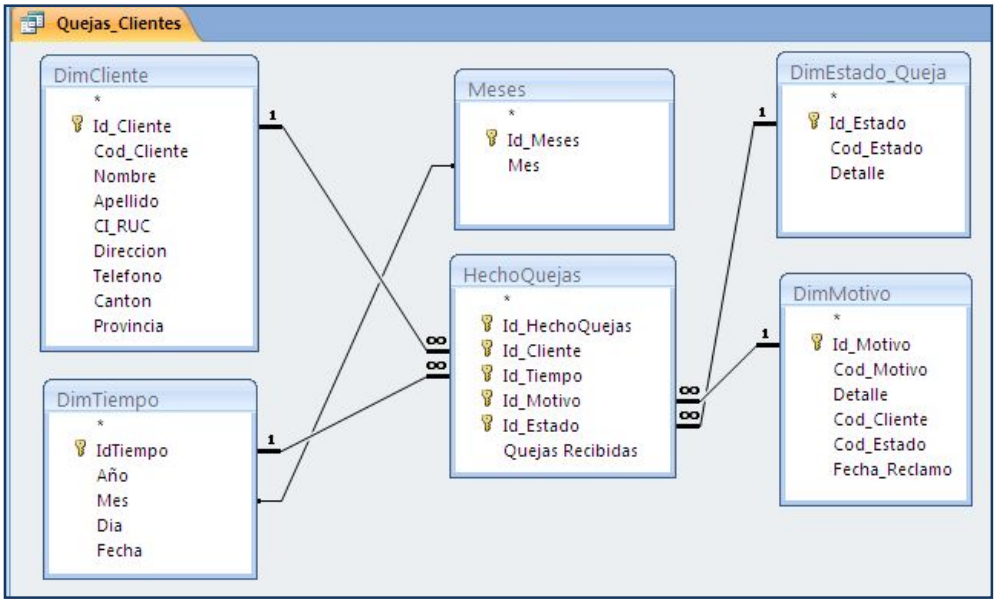


Tendencia calidad productos

Id_Tenden	Año	Mes	Tendencia
1	2008	Octubre	0,4
2	2008	Noviembre	-0,43
3	2008	Diciembre	-0,25
5	2009	Febrero	-0,5
8	2009	Mayo	-0,8

ANEXO 9

Consulta Indicador Quejas



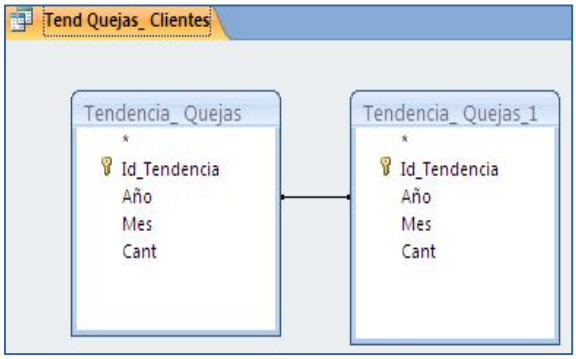
Para realizar esta consulta se han utilizado las tablas que observamos en el gráfico superior y con la cual obtenemos la siguiente información de interés:

Quejas_Clientes

Año	Mes	Estado	Clientes	Provincia	Motivo
2009	Enero	Resuelto	Alarcon Peña, Rebeca	Chimborazo	Mala atención
2009	Febrero	Resuelto	Juarez Simbaña, Carlos	Pastaza	Productos defectuosos
2009	Febrero	Resuelto	Sanchez Mejia, Willie	Guayas	Mala atención
2009	Marzo	Resuelto	Arias Crespo, Nancy	Tungurahua	Productos defectuosos
2009	Marzo	Resuelto	Garcia Molina, Ruben	Loja	Mala atención
2009	Marzo	Resuelto	Montana Crespin, Ricardo	Manabi	Demora en despacho
2009	Marzo	Resuelto	Segura Pinos, Michael	Manabi	Error en facturación
2009	Abril	En Tramite	Mora Pacheco, Javier	El Oro	Productos defectuosos
2009	Abril	Resuelto	Santana Chalen, Pepe	Pichincha	Demora en despacho
2009	Abril	Resuelto	Ubilla Oñate, Oscar	Imbabura	Error en facturación
2009	Mayo	Por resolver	Juarez Simbaña, Carlos	Pastaza	Productos defectuosos
2009	Mayo	Resuelto	Arias Crespo, Nancy	Tungurahua	Mala atención
2009	Junio	Por resolver	Segura Pinos, Michael	Manabi	Productos defectuosos
2009	Junio	Resuelto	Alarcon Peña, Rebeca	Chimborazo	Error en facturación
2009	Junio	Resuelto	Garcia Reyes, Ricardo	Pichincha	Mala atención
2009	Junio	Resuelto	Ubilla Oñate, Oscar	Imbabura	Demora en despacho
2008	Julio	Resuelto	Jijon Moran, Pablo	Tungurahua	Demora en despacho
2008	Agosto	En Tramite	Argudo Leon, Marcos	Imbabura	Productos defectuosos
2008	Septiembre	En Tramite	Caicedo Macias, Luis	Los Rios	Productos defectuosos
2008	Diciembre	Resuelto	Arroyo Andrade, Ramiro	Imbabura	Demora en despacho

En la consulta del indicador de quejas podemos observar las variables: año con sus meses respectivos (tabla tiempo), el estado de la queja, clientes y provincias (tabla clientes) y el motivo de la queja (Dim Motivo).

La tendencia se la realiza con la siguiente consulta:



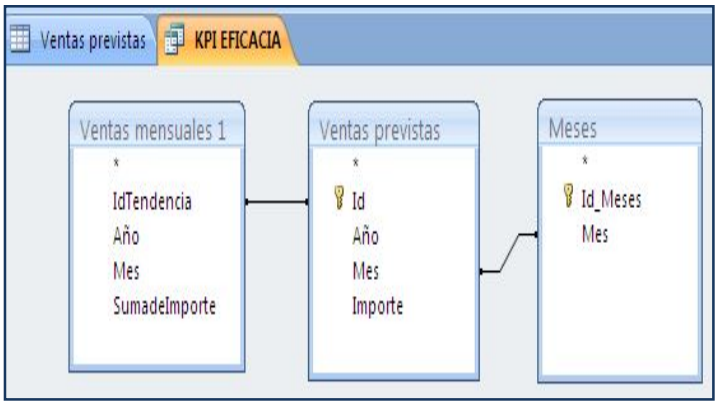
Tend Quejas_ Clientes

Id_Tendenc	Año	Mes	Tendencia
1	2008	agosto	0
2	2008	septiembre	0
3	2008	Octubre	1
4	2008	Noviembre	1
5	2008	Diciembre	-0,75
7	2009	Febrero	0,4
8	2009	Marzo	0,286
9	2009	Abril	-0,222
10	2009	Mayo	0,286
11	2009	Junio	-0,556

ANEXO 10

Consulta Indicador Eficacia en la Fuerza de Ventas

Esta consulta se la realizó utilizando las siguientes tablas relacionadas:



En la consulta del indicador eficacia en la fuerza de ventas se ha utilizado las tablas que se muestran en la parte superior y en la que refleja las ventas reales y las ventas previstas en el mes, obteniendo como resultado el índice de eficacia, como se detalla a continuación:

KPI EFICACIA | Ventas previstas

Año	Mes	Ventas previstas	Ventas reales	Eficacia
2009	Enero	8.000,00	10.462,27	0,76
2009	Febrero	$ 6.000,00	7.230,04	0,83
2009	Marzo	$ 7.000,00	7.607,84	0,92
2009	Abril	$ 5.500,00	7.658,62	0,72
2009	Mayo	$ 9.000,00	11.501,12	0,78
2009	Junio	$ 14.200,00	16.870,00	0,84
2008	Junio	$ 5.000,00	4.419,66	1,13
2008	Julio	$ 5.500,00	3.795,60	1,45
2008	Agosto	$ 6.500,00	7.106,40	0,91
2008	Septiembre	$ 6.000,00	4.716,21	1,27
2008	Octubre	$ 8.000,00	7.017,34	1,14
2008	Noviembre	$ 10.000,00	12.335,00	0,81
2008	Diciembre	$ 9.000,00	7.363,28	1,22

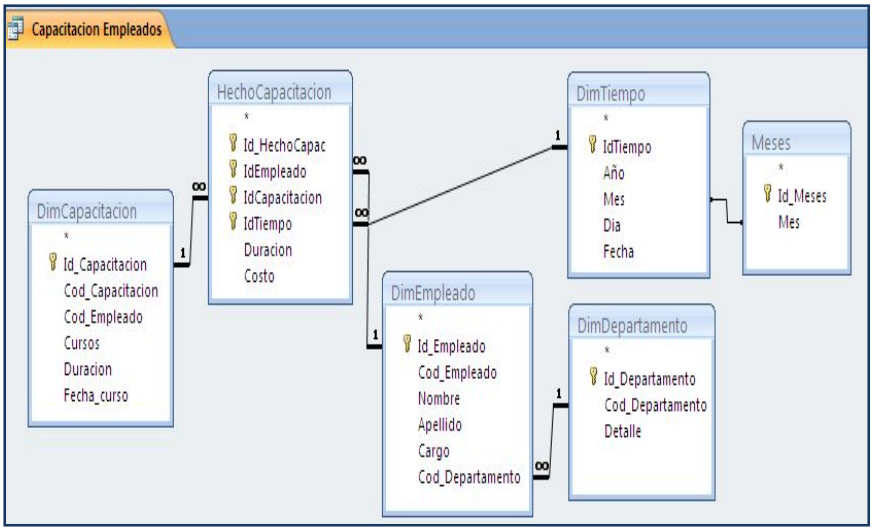
El índice de eficacia o tendencia debe ser siempre mayor a uno para que el desempeño de la fuerza de ventas sea satisfactorio, y se lo calcula con la siguiente fórmula:

$$Nivel\ de\ Eficacia = \frac{Ventas\ Reales}{Ventas\ Previstas}$$

ANEXO 11

Consulta Indicador Capacitación Empleados

Esta consulta se la realizó utilzando las siguientes tablas relacionadas:



En la consulta realizada se seleccionaron las variables año, mes (tabla Dim Tiempo), duración en horas, nombre del empleado (Dim Empleados), curso y costo del mismo.

Capacitacion Empleados

Id_Capa	Año	Mes	Empleados	Cargo	Curso	Duracio	Costo
14	2009	Marzo	Carpio, Marcos	Vendedor	Relaciones humanas exitos	7	125
2	2009	Enero	Toledo, Ana	Jefe de Credito y Cobranzas	Optimizacion en la recuper	8	315
3	2009	Enero	Duran, Pedro	Vendedor	Como captar nuevos client	8	120
4	2009	Febrero	Villena, Carlos	Vendedor	Como captar nuevos client	8	120
5	2009	Febrero	Farias, Daniel	Vendedor	Como captar nuevos client	8	120
6	2009	Febrero	Lima, Freddy	Gerente Ventas	El poder de vender	18	420
7	2009	Marzo	Solorzano, Juan	Jefe de Facturacion y despacho	Logistica de inventarios	6	160
8	2009	Marzo	Luna, Andres	Vendedor	Como captar nuevos client	8	120
9	2009	Marzo	Carpio, Marcos	Vendedor	Como captar nuevos client	10	120
10	2009	Marzo	Farias, Daniel	Vendedor	Liderazgo en ventas	12	236
11	2009	Marzo	Duran, Pedro	Vendedor	Liderazgo en ventas	12	236
1	2009	Enero	Solorzano, Juan	Jefe de Facturacion y despacho	Sistema de inventarios	18	250

El indicador se lo calcula con la siguiente fórmula:

$$Nivel\ de\ Capacitaciones = \frac{Número\ \ empleados\ capacitados}{Total\ \ empleados}$$

KPI INDICE CAPACITACION STERN ELECTRICAL

Año	Mes	Porcentaje
2009	Abril	0,4
2009	Enero	0,3
2009	Febrero	0,3
2009	Junio	0,4
2009	Marzo	0,8
2009	Mayo	0,4

ANEXO 12

Consulta Indicador Ambiente Laboral

Para conocer el comportamiento del indicador, “generar un buen ambiente laboral”, se creó la consulta calificación empleados, la cual consta del resultado en las evaluaciones realizadas a los empleados, respecto a la satisfacción laboral. A continuación se muestra los resultados obtenidos:

calificacion empleados stern

IdCalificacic	Empleados	Cargo	Calificacion
1	Farias, Daniel	Vendedor	46
2	Durán, Pedro	Vendedor	49
4	Toledo, Ana	Cobranzas	69
5	Solorzano, Juan	Jefe Facturacion y despacho	78
6	Carpio, Marcos	Vendedor	64
7	Luna, Andres	Vendedor	67
8	Villena, Carlos	Vendedor	66
10	Ruiz, Jaime	Asistente de despacho	45