



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

*“Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el  
Balanced Scorecard y Gestión por procesos a la empresa  
dedicada a la fabricación, instalación y mantenimiento de tableros  
eléctricos en la ciudad de Guayaquil Año 2008.”*

## TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN  
ESPECIALIDAD: CALIDAD DE PROCESOS

Presentada por:

**Sandra Matilde Vera Carrera**  
**Paola Vanessa Alvarado Heredia**  
**José Fernando Vite Álvarez**  
GUAYAQUIL – ECUADOR

AÑO 2008

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a dios, por haberme dado don de la vida en mas de una ocasión, a mis padres Lourdes y José por sus conocimientos y dedicación hacia mi, a mis hermanas Diana y María José por ser las personas que me dan ese animo e impulso de seguir luchando ya que son en gran parte la razón de mi vivir, a Fernando que se convirtió en mi apoyo, amigo y complemento por mas de 6 años y finalmente a mis amigos los cuales estuvieron en las buenas y en las malas conmigo compartiendo sus experiencias y consolidando fuertes lazos de cariño.

Sandra

Quiero expresar mi agradecimiento

A Dios quién me ha guiado de forma correcta para lograr mis objetivos.

A mis padres Fernando y Elsa por el apoyo incondicional para alcanzar la meta de ser un profesional.

A mis hermanos Augusto y Jessenia por acompañarme en todos los momentos importantes de mi vida.

A mi tía Gladys por sus valiosas sugerencias y amor maternal.

A mi novia Sandra por su cariño, comprensión y por enseñarme a enfrentar los obstáculos con gran estímulo.

Fernando.

A Dios por darme el don de la vida no una sino varias veces; así como las fuerzas para seguir adelante en esos momentos difíciles.

A mis padres, cuya orientación y ejemplo me han guiado por el camino correcto. Por su cariño, sacrificio y esfuerzo.

Paola

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser la luz que ilumina mi camino.

A mis Padres, por su incondicional apoyo y sabios consejos. A mis hermanas Mary y Diana. A Fer por su apoyo y comprensión en todos estos años

Sandra.

A Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de tesis,

A mis Padres Fernando y Elsa por estar ahí cuando más los necesité.

Fernando.

A mis padres por su apoyo y comprensión en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos por su ayuda y sus buenos deseos.

A mis amigos por estar siempre a mi lado en cada uno de los momentos de mi vida.

Paola

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

Ing. Pablo Álvarez Z.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

Ing. Jaime Lozada  
DIRECTOR DE TESIS

## **DECLARACION EXPRESA**

**“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado me corresponden exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.”**

(Reglamento de Graduación de la Espol)

---

**ra Matilde Vera Carrera.**

---

**Paola Vanessa Alvarado Heredia.**

**Sand**

---

**José Fernando Vite Álvarez.**



## INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard<sup>[1]</sup> también conocido como Cuadro de Mando Integral nació a principios de los noventa, de la mano de los consultores Kaplan & Norton.

De acuerdo a ellos, las mediciones financieras funcionaron bien en una era de estabilidad, la Era Industrial, en donde los cambios en el ambiente sucedían muy lentamente.

Sin embargo, en la era actual, caracterizada por una época de generación de conocimientos, información e intensos cambios en el ambiente competitivo, dichas mediciones fallan en proporcionar signos, de que tan bien la organización está generando valor para clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.

Para remediar este problema algunos gerentes y académicos plantearon la necesidad de *“enfocarse únicamente en las mediciones financieras más relevantes”* y otros por otra parte, propusieron *“olvidar las mediciones financieras y enfocarse únicamente en las mediciones operativas, tales como tiempo de ciclo y tasas de defectos”*. Ambos puntos de vista daban a entender

---

<sup>[1]</sup> Extracto de “Orígenes del Balanced Scorecard – Medidas que Guían el Desempeño”, Prof. Álvaro Reynoso, Año 2003.

que las organizaciones no tenían otra opción, se enfocan hacia mediciones financieras o hacia operativas.

Kaplan y Norton, aportaron la solución a este problema, ya que de acuerdo a sus observaciones, ningún tipo de medición por sí sola, proveía a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitaban un sistema balanceado de ambas, mediciones operativas y financieras. Por lo que éstos investigadores divisaron un sistema balanceado, el Balanced Scorecard (BSC), el cual es un conjunto de mediciones claves que le proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño del negocio.

Es decir, el BSC incluye mediciones financieras que le indican a los gerentes resultados de las acciones tomadas, las cuales son complementadas con mediciones del cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación; mediciones operativas que le proporcionan a los gerentes la información acerca de los impulsores de los resultados financieros del futuro, siendo válido para cualquier tipo de organización, ya sea, pública o privada.

## INFORME EJECUTIVO

La visión y la estrategia del negocio dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa.

La definición de las estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. Pero el mayor reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Para ello se utilizaron Indicadores Estratégicos de Gestión, los que permitieron a la dirección de la organización traducir su visión y estrategias en un conjunto coherentes de medidas que coordinadas con la alineación de las iniciativas individuales y de la organización se consiguió un objetivo común, generando una definición muy precisa para la estructura del mapa estratégico.

Es importante recalcar que para lograr un verdadero alineamiento estratégico es necesario que la organización tenga una estructura organizacional basada en procesos.

Con el objetivo de monitorear el desempeño del sistema de indicadores implementado se contó como herramienta adicional, el software denominado “**VISIÓN V.1.0**” [2], el cual facilitó soporte técnico a los usuarios generando

---

[2] Prototipo de programa que permite visualizar el desempeño y tendencia de cada indicador, así como, modificar, agregar o eliminar indicadores.

indicadores y plasmándolos en un Tablero de Control, donde se mostró el mapa estratégico de la empresa en sus diversas facetas para su respectivo análisis y necesidades, para este caso en particular, permitiéndole conocer a la empresa la información oportuna y adecuada para la toma de decisiones.

Finalmente se realizó un diagnóstico a la organización así como del sistema de indicadores para detectar oportunidades de mejora que permitirán que la información que proporciona el sistema sea cada vez mejor, y ajustable a sus necesidades

## **RESUMEN**

Conformar un Balanced Scorecard en un modelo de planificación y gestión que permita alinear a la organización con su estrategia, debe poseerse las herramientas necesarias para poder llegar a una implantación exitosa, por lo que se debe tener un modelo simple, donde se priorice lo importante.

En el primer capítulo conoceremos sobre la teoría del Balanced Scorecard, así como los términos y definiciones que se utilizaran para el desarrollo de ésta metodología.

Para el segundo capítulo se dará una descripción de la empresa así como su campo de acción, misión, visión, cartera de clientes.

En el tercer capítulo comprende la planificación estratégica empezando definiendo el negocio para el análisis de la competencia, de las fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades, misión y visión de la organización para determinar las estrategias, además se identifican los stakeholders y la determinar del cuadro estratégico para determinar los temas estratégicos.

En el cuarto capítulo se definen las propuestas de valor para los clientes, los accionistas, los procesos internos y el capital intangible, siendo estos los objetivos para ser analizados en la matriz de cobertura entre los temas estratégicos, la estrategia, los stakeholders y los valores para determinar el grado de cobertura de los objetivos para determinar las rutas de causa efecto y asignar una ficha de indicador para cada objetivo para obtener iniciativas estratégicas.

En el quinto capítulo adquiriremos información detallada de los indicadores que se asignara a cada proceso clave y de apoyo de la unidad de negocio a través

de la matriz de cliente proveedor por cada proceso (matriz SIPOC), para la consistencia y balance de objetivos y metas.

En el sexto capítulo se analizará la secuencia articulada de actividades y el valor agregado para proponer mejoras a los procesos existentes para lograr distribuir las responsabilidades y funciones de cada empleado de la empresa de manera eficiente, con las reestructuraciones necesarias.

Para el séptimo capítulo haremos uso de un prototipo el cual nos permitirá visualizar de una manera rápida y eficiente los principales objetivos estratégicos y departamentales de la empresa y conoceremos el desempeño de éstos objetivos a través de semáforos y niveles de tendencias.

Para el octavo capítulo haremos uso de técnicas estadísticas que nos ayudará a conocer si en la empresa verdaderamente está cumpliendo con los objetivos trazados, para este fin utilizaremos técnicas como el Análisis de Componentes Principales, Regresión Lineal Múltiple y una Prueba de Hipótesis.

En el noveno capítulo realizaremos una auditoría al sistema de Gestión de Indicadores se divide en cuatro etapas; las cuales tienen como objetivo mostrar la situación actual de la empresa en cada una de las etapas de evaluación; con el propósito de encontrar las principales deficiencias existentes en cada una de éstas.

## JUSTIFICACIÓN

El Balanced Scorecard induce a una serie de resultados que favorecen a la administración de la empresa, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis.

Éste reconoce la importancia de la perspectiva financiera ya que un objetivo de la organización será obtener rentabilidad para sus inversionistas. No obstante complementa esa perspectiva (en la que generalmente se cosecha el fruto del trabajo del pasado) con otras perspectivas que brinden ese sabor de lo que se puede esperar en el futuro. Tomando como perspectivas adicionales la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Se enfatiza que el sistema de información gerencial que soporte la toma de decisiones debe incorporar medias de las cuatro dimensiones. De esta manera el equipo gerencial tendrá la oportunidad de estar permanentemente enfocado en la estrategia y podrá intervenir con rapidez para corregir desviaciones de la misma.

## CAPITULO 1

### 1. TEORÍA DEL BSC Y ENFOQUE POR PROCESOS

#### 1.1. BALANCED SCORECARD

##### 1.1.1. Concepto

Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio, y es considerado uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años.

El BSC traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Además, es considerado también como un sistema de medición del desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas <sup>[3]</sup>.

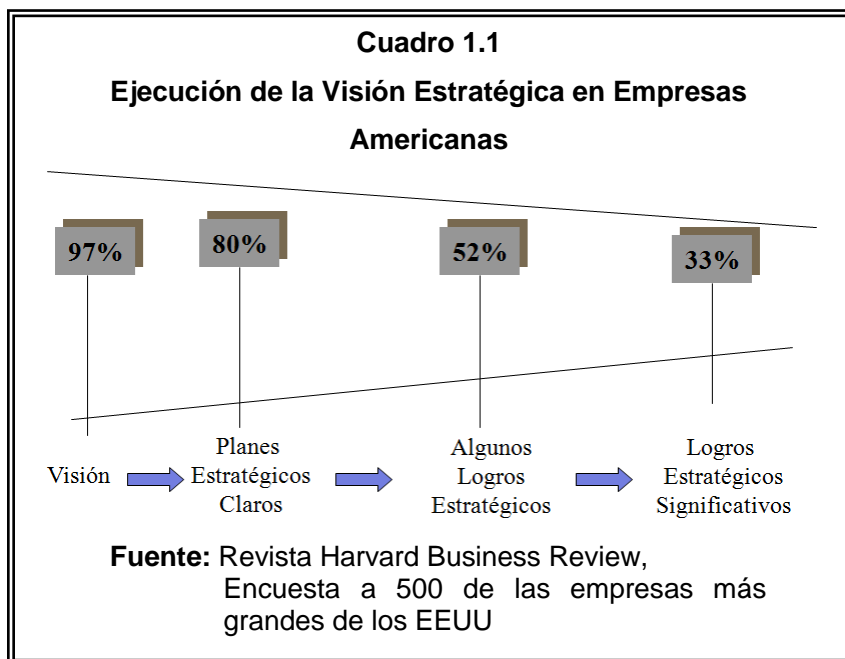
---

<sup>3</sup> "Control de mando", [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



### 1.1.2. Importancia

- Las organizaciones cuentan con una visión estratégica, sin embargo, son pocas las que logran convertirla en realidad (ver Cuadro 1.1).
- Una empresa requiere un control integral de todas las funciones que se realizan en la empresa y no solamente de las áreas financieras.
- Todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla. Incluye la definición de una meta, la medición del desempeño, la comparación de la meta con el resultado actual y las acciones correctivas



### 1.1.3. Beneficios

Algunos de los beneficios (ver Cuadro 1.2) que se generan por la aplicación de la metodología del BSC son:

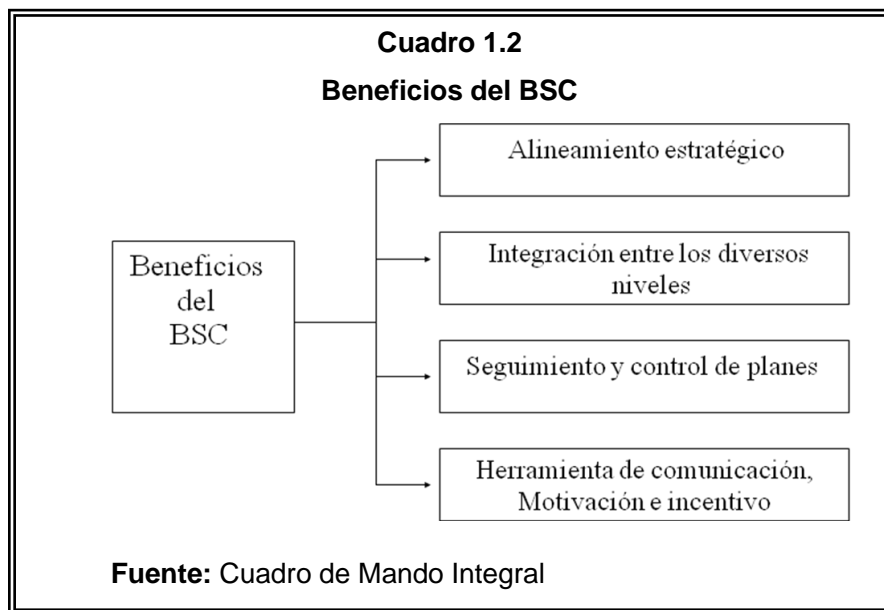
- Mejora la efectividad al tener una visión ejecutable de la estrategia;
- Asegura resultados al corto y largo plazo;
- Optimiza los recursos asignados a implementar la estrategia;
- Permite que los funcionarios trabajen en forma coordinada y colaborando en busca de los objetivos de la institución;
- Acelera el tiempo necesario para agregar valor ya que permite tomar decisiones más informadas.

Pero éstos son acreditados luego de cumplir pasos claves de ejecución, como, la alineación estratégica, que se da cuando la totalidad de la organización está trabajando armónicamente en beneficio de ésta, es decir, dirigiéndose todos para el mismo lado, solo así se dirá que la organización está alineada estratégicamente.

La integración se necesita bajar la estrategia hacia los diferentes niveles organizacionales: gerencias, mandos medios y empleados, a través de un proceso de cascada o despliegue causa-efecto de nivel a nivel, garantizando el involucramiento a todo nivel; el compromiso personal hacia las metas de la organización.

Los siguientes pasos, se dan por la ejecución de los dos primeros, ya que como en cualquier proceso debe definirse el proceso de

monitorización del propio diseño e implementación del BSC teniendo en cuenta que la organización es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean.



#### 1.1.4. Aplicación

En la actualidad no se puede concebir el cumplimiento de un objetivo sin antes planificar como lograrlo, con los pies en el presente necesariamente se debe visualizar el futuro, teniendo la flexibilidad para adecuar el plan en un determinado momento a unas determinadas circunstancias, logrando así, marcar los desvíos para corregir la acción, o bien alterar las decisiones y planes.

Por lo cual, la aplicación del BSC permite ordenar las ideas y dar forma a una serie de pautas de actuación dictadas, en la mayoría de los casos, por una mezcla de sentido común y el resultado de

experiencias pasadas, propias y ajenas en analizar el entorno (ver Cuadro 1.3).



Para lo cual, es en ésta metodología donde se visualizan las variables que afecten la rentabilidad de la empresa, ya que ayudan a los directivos a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles, a su vez, apoya las tareas de medición y control sobre nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación

del personal, además en capacitación para evitar que los gerentes y directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial, ya que *"es muy importante que todos los funcionarios de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales"*<sup>[4]</sup>.

## 1.2. ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD

### 1.2.1. Misión, Visión y Valores.

La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares, ya que es la razón de ser de la organización, y está relacionada con los procesos fundamentales del negocio y con las operaciones del día a día.

La visión es el estado futuro ideal al que se propone llegar la organización en un plazo definido en un corto plazo.

Los valores de la organización es en sí la manera de ser de la misma.

### 1.2.2. Perspectivas

El BSC define los componentes de un negocio desde el punto de vista de cuatro perspectivas (ver Cuadro 1.4):

- Clientes (internos y externos),
  - Objetivo: aumentar ventas, aumentar fidelidad
  - Efecto: aumento de ambos componentes

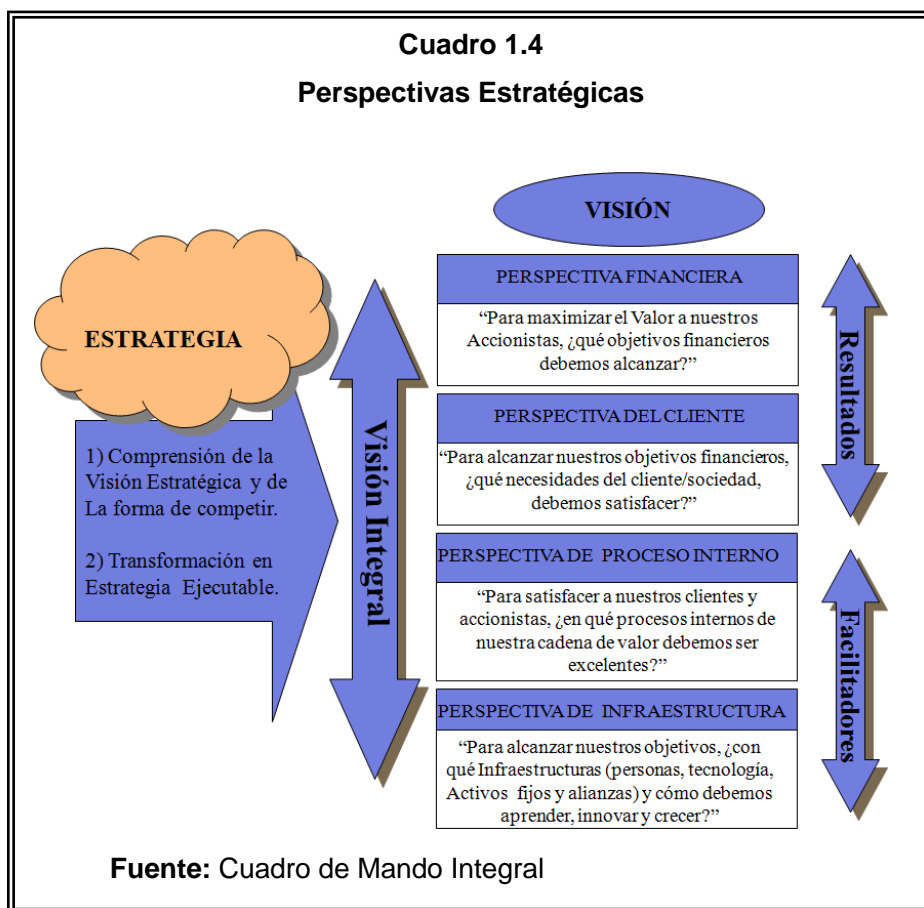
---

<sup>[4]</sup> <http://www.estrategiaempresarial.com/Conceptos.asp>, (2005)

- Finanzas (resultados y rentabilidad),
  - Objetivo: aumenta rentabilidad
  - Efecto: aumenta rentabilidad
- Procesos Internos (qué se hace y cómo)
  - Objetivo: calidad y proceso
  - Efecto: entrega puntual, aumento de fidelidad de clientes, aumentan ventas y rebajan costos
- Crecimiento y Aprendizaje (sostenimiento).
  - Objetivo: mejorar capacitación
  - Efecto: mejorar calidad y ciclo de entrega

Todo negocio tiene estas 4 maneras de ser visto, y cada una de estas perspectivas contiene elementos propios de cada empresa (tiene sus clientes, tiene sus procesos de máquinas o administrativos, tiene expectativas de ganancias, tiene culturas internas sobre las cuales funciona). Sobre ellas se diseñan las estrategias, y el BSC lo que hace es ayudar a integrar a todas y asignarlas en el tiempo (corto y largo plazo).

Lo más importante de esta herramienta es llegar a definir exactamente las relaciones de causa-efecto entre los objetivos, y vincularlos dentro de las 4 perspectivas.



#### 1.2.2.1. Finanzas

En esta perspectiva los objetivos nacen de cuatro temas básicos:

- Aumento de los ingresos;
- Mejoras en costo y productividad;
- Mejoras en el uso de los activos, y;
- Disminución de los riesgos de operación.

Cada uno de estos temas origina objetivos vinculados con las otras 3 perspectivas. Por ejemplo, el aumento de los ingresos está vinculado con el diseño de nuevos productos,

nuevas aplicaciones de productos existentes, nuevos clientes y nuevos mercados, nuevas relaciones y estilos de comunicaciones, nueva variedad de productos y estilos, nuevas estrategias de precios y financiamientos.

Todo está íntimamente relacionado, y el BSC ayuda a focalizar más esta interrelación.

#### 1.2.2.2. Clientes

En la perspectiva clientes los temas estratégicos son:

- La segmentación del mercado;
- Los atributos del producto, la imagen y posicionamiento, y;
- Los inductores de actuación en relación con el plazo de entrega, la calidad y el precio.

#### 1.2.2.3. Procesos Internos

En esta perspectiva se debe tratar con: la Cadena de Valor del proceso interno (innovación, operaciones, postventa), con la calidad y la tecnología soportante, con el Ciclo del Negocio y la fase en la que se está en esos momentos (crecimiento, nivelación, disminución), y con el Costo y la productividad. Cada uno generará sus propios objetivos estratégicos.

#### 1.2.2.4. Crecimiento y Aprendizaje

Finalmente, en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se tendrá que vincular con las capacidades del RRHH, el sistema de información y su potencialidad de acompañar el



proceso, el liderazgo, motivación, delegación y coherencia en la dirección (estilos), y la responsabilidad social.

#### 1.2.3. Objetivos Estratégicos (OE)

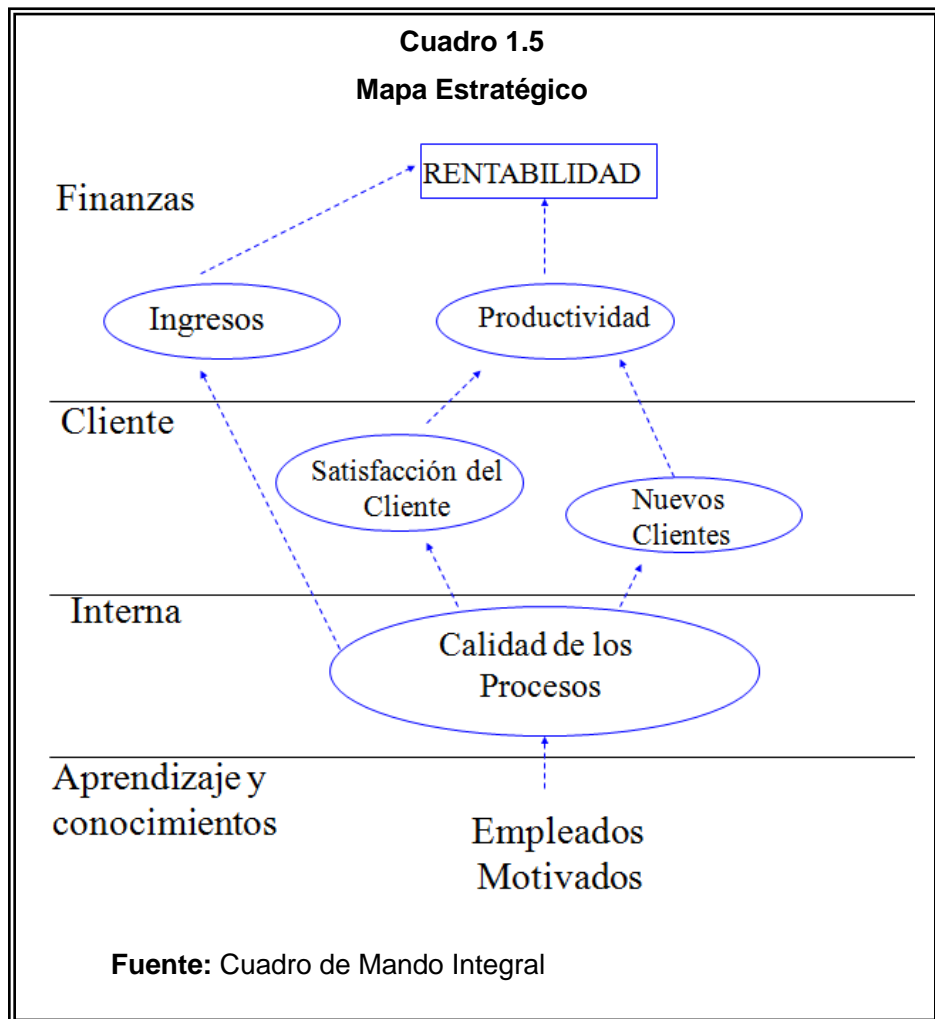
Los OE definen *¿Qué?* se va a lograr, y *¿Cuándo?* serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica.

Éstos establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

#### 1.2.4. Mapas Estratégicos

Es una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización (ver Cuadro 1.5) que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro.

Además, proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, ya que proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.



#### 1.2.4.1. Metodología de Construcción

Se establecen en el BSC 4 preguntas básicas, las cuales señalan la secuencia en que se deben plantear las distintas perspectivas para crear el mapa estratégico:

1. *¿Cómo debiéramos aparecer en nuestros accionistas para tener éxito financiero?*

El proceso inicia con tener claro que es lo que se debe brindar a los accionistas de la empresa para

mostrar que se tiene éxito. Es probable que en organizaciones sin fines de lucro no sea esta la primera pregunta.

2. *¿Cómo debiéramos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión y resultados financieros?*

Si de antemano no se conoce cuáles son los objetivos financieros, difícilmente se podrá establecer lo que deba plantearse en la perspectiva del cliente, pues de aquí saldrán los componentes que permitirán a la empresa los nuevos ingresos que espera. Es a partir de la diferenciada propuesta de valor que se pueden establecer los objetivos en esta perspectiva según se establezcan los atributos básicos y los diferenciadores.

3. *¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?*

La lógica establecida dice que mucho antes de pensar en definir objetivos en los procesos internos, debemos reconocer cual es la propuesta de valor a los clientes y la forma de lograr los resultados financieros. El énfasis que se ponga en los distintos procesos quedará determinado por la diferenciación que se determine en la propuesta de valor.

4. *¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?*

Tal y como comúnmente se dice la estrategia define la estructura, difícilmente se podrá cambiar una estructura, un sistema informático o competencias del personal sin conocer los requerido en los procesos críticos de la organización <sup>[5]</sup>.

#### 1.2.5. Indicadores y sus Metas

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico, por ello se habla de los KPI (ver Cuadro 1.6).

Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia. Mientras que las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

Pero es necesario para una organización al menos identificar sus KPI's y para éstos el ambiente clave para identificarlos son:

- Tener un proceso del negocio pre-definido;
- Tener claros los requerimientos de las metas y desempeño del negocio;
- Tener mediciones cualitativas y cuantitativas de los resultados y compararlos con el conjunto de metas;
- Investigar la variabilidad y debilidades del proceso o los recursos para lograr las metas en el corto plazo.

---

<sup>[5]</sup> BSC: Balanced Scorecard, Translating Strategy into action, 1996 Harvard Business School

**Cuadro 1.6**  
**Ejemplo de las 3M**

Dirección	Medidas	Metas	Inductor			
Objetivos	Medidas	Metas	Toma de decisión	Inductor	Proyecto	Plan Acción
incorporar alumnos con buen puntaje en la PSU	Ofreciendo becas a los altos Puntajes PSU	Tener al menos el 10% de los alumnos con puntajes nacionales	Mas del 10% Entre 5 y 10% Menos de 5%	Publicitar la excelencia académica de la universidad	-Programas de publicidad -Acreditación de carreras	-Que -Como -Quien -Cuando -Como -Para que
¿Qué quiero lograr?	¿Cómo me aseguro de lograrlo?	¿Hasta cuanto voy a lograr en un plazo?	¿Cómo logro la meta?			

**Fuente:** Cuadro de Mando Integral

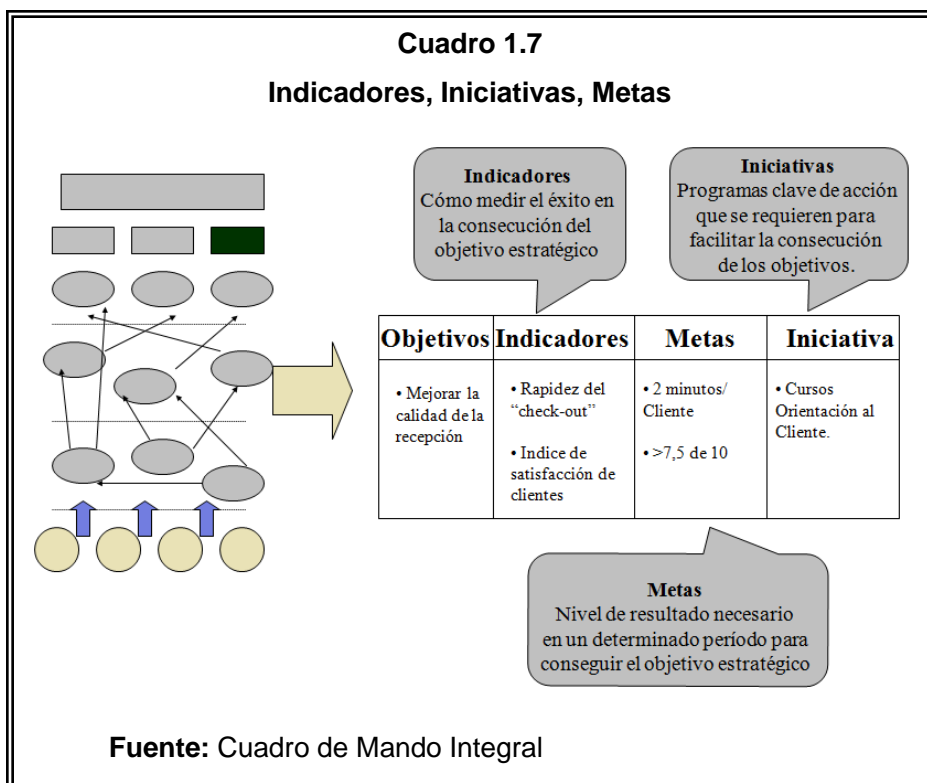
#### 1.2.5.1. Importancia

La utilización de los indicadores debe aportar valor a la organización, ya que éstos deben estar relacionados con los datos de manera consistente, correcta y oportuna.

La rapidez en la disponibilidad de los datos esta siendo un aspecto crítico para todas las organizaciones, a causa de que son comunes las demoras de uno o dos meses para obtener los datos; por esta razón muchas organizaciones están tratando obtener información en muy corto tiempo y con menos demora.

### 1.2.6. Iniciativas Estratégicas

Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas, y pueden ser tantos como se requieran (ver Cuadro 1.7)



#### 1.2.6.1. Importancia

Varios son los motivos por los cuales se torna indispensable desarrollar un proceso estratégico:

- Para alcanzar un objetivo, si se quiere ser más eficiente y efectivo, es necesario poseer y cumplir un proceso, el cual, como el resto de los procesos, irá mejorándolo;

- Dicho proceso debe estar alineado con el propósito estratégico. El propósito estratégico es más que poseer una visión clara del futuro. Debe sentirse, también, el deseo y hasta la obsesión de ganar si la organización persigue el lucro. Para el caso de que la organización no persiga fines de lucro, debería existir sentido de urgencia de modo de alcanzar los objetivos fijados;
- El propósito estratégico guía a la organización hacia los principales objetivos competitivos, y provee, además, metas claras sobre segmentos o nichos en los cuales concentrarse, así como también acerca de las capacidades y recursos que deben poseerse y administrarse productivamente;
- Resulta inviable formular, aplicar y comunicar una estrategia si no se tiene una visión clara y explícita;
- Desarrollar una estrategia exige, además de diseñar un proceso, aplicarlo en forma sistemática, no esporádicamente;
- La realidad del día a día muestra que son pocas las empresas que aplican un pro-ceso estratégico, aunque son muchas las que cuentan con un proceso de planifi-cación operativa.

### 1.2.6.2. Características

Las principales características son las siguientes:

- Es reflexivo;
- Su evaluación es cuantitativa, no cualitativa;
- Se enfoca tanto a lo interno como lo externo;
- Exige síntesis y realismo;
- Analiza, revisa y cuestiona la dirección estratégica actual;
- La alta dirección y gerencia moldean la dirección futura;
- Requiere realizar un análisis claro y razonado y definir por qué debe hacerse de tal modo y no de otro;
- Define un posicionamiento estratégico deseado y sirve para tomar el resto de las decisiones estratégicas.

## 1.3. SINCRONIZACIÓN, DESPLIEGUE Y CULTURA DE EJECUCIÓN

### 1.3.1. Sincronización

Se debe vincular las estrategias y BSC con las distintas unidades organizacionales (ver Cuadro 1.8) de la institución (funcionales, procesos, negocios), para así lograr que los procesos de la institución tengan conexión y consistencia con la estrategia y con las necesidades de los clientes.

Cada unidad de negocio desarrolla un plan y su propio BSC que concuerde con las estrategias generales. Además, cada unidad de apoyo desarrolla también un plan y BSC para compartir las



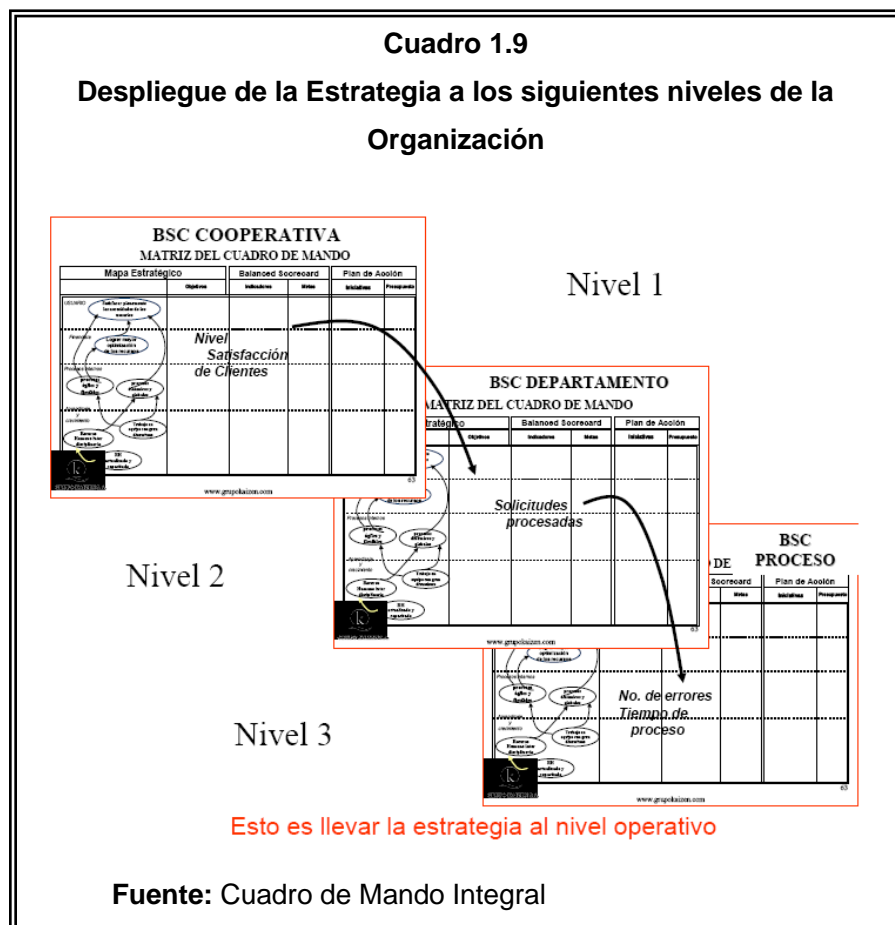


- Consistencia: Integridad de los KPI. Desarrollar métricas por cada proceso / área que sean homogéneas o sinérgicas en conjunto;
- Sincronización: Metas – Flujo – Cooperación. Definir metas que permitan administrar el flujo del proceso;
- Balance: Seleccionar los niveles de metas de cada proceso / área que sean consistentes con los potenciales de desempeño de las demás áreas.

### 1.3.2. Despliegue

Es lograr que todos los miembros de una organización, desde el accionista hasta el empleado recién contratado compartan un entendimiento de lo que es la Institución, sus propósitos y metas (ver Cuadro 1.9), es decir, lograr que todo los miembros de la organización, sepan cómo contribuyen a la estrategia de la misma a través de la participación en la elaboración de los planes de la gente que los ejecuta, logrando una significativa comunicación en doble vía (hacia arriba y hacia abajo) en la institución.

**Cuadro 1.9**  
**Despliegue de la Estrategia a los siguientes niveles de la Organización**



### 1.3.3. Cultura de Ejecución

Implementar el BSC es un desafío para la organización (ver Cuadro 1.10), para lo cual deben analizarse aspectos importantes. Además se debe evitar pensamientos contradictorios al desarrollo del mismo como:

- Falta de compromiso de directivos;
- Mantener el BSC sólo en los niveles superiores;
- Lo perfecto es enemigo de bueno;
- Pensar que el BSC es un proyecto de sistemas;

- Pensar que el BSC es un proyecto de RRHH;
- Pensar que el BSC es un proceso de una vez.



#### 1.4. RELACIÓN ENTRE BSC Y LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN (TI)

En la actualidad es inconcebible pensar en un BSC implementado sin tomar en cuenta Tecnologías de Información, desde hojas electrónicas en Microsoft Excel, maximizando su inversión, hasta softwares sofisticados como parte de sistemas integrados complejos (ERP, CRM, SCM), ya que el uso de sistemas informáticos no solo determinan la efectividad del funcionamiento del BSC sino la de muchos otros procesos gerenciales y, sobretodo, transaccionales presentes en cualquier organización.

Podría resultar suficiente el hecho de disponer de un panel que refleje el estado actual, en términos de colores, de los indicadores clave de desempeño (KPI), que sean parte de un tablero de comando. Sin embargo, realizar ciertas tareas específicas sobre ellos, como interpretarlos, compararlos, analizarlos en detalle, desglosarlos, etc.; fortalecen la administración, orientándose a un proceso de toma de decisiones más acertado, o lo que sería una explotación efectiva del BSC.

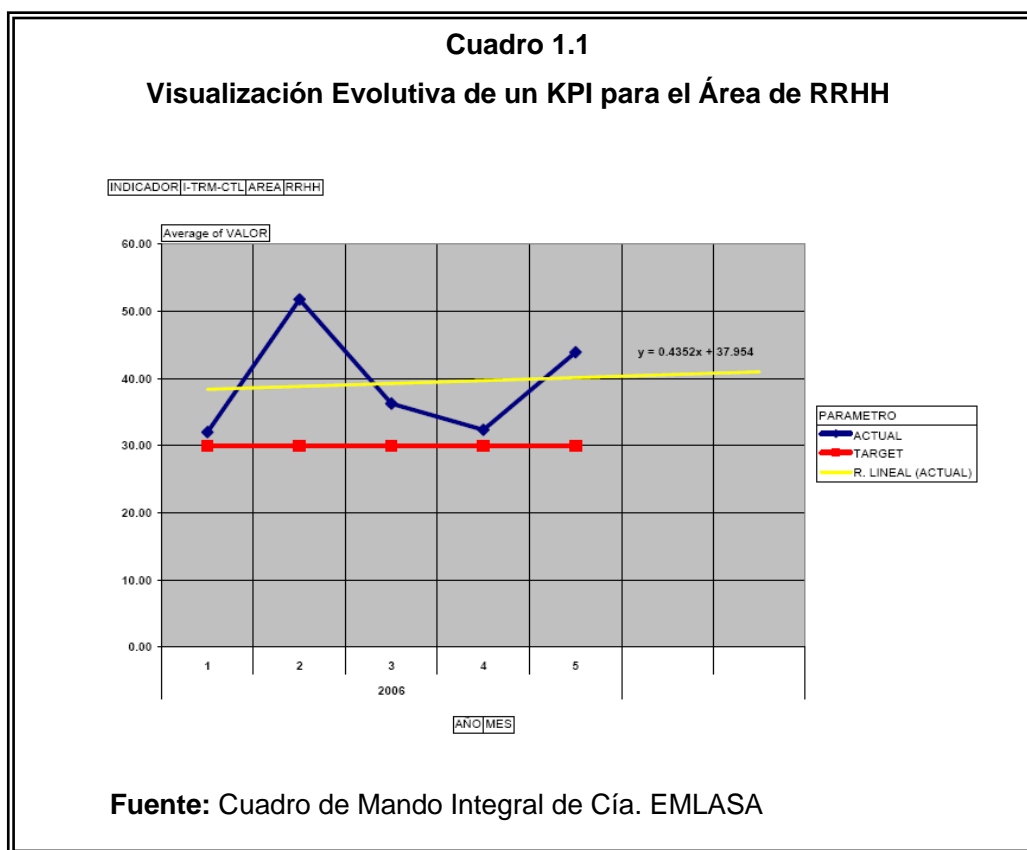
Estas tareas, además de requerir funcionalidades dedicadas dentro del software de tablero de comando, precisan de conocimientos determinados y relacionados al tema técnico o más propiamente al tecnológico. Focalizar esfuerzos al desarrollo de competencias de este tipo en los usuarios que explotan su BSC, se constituye en consecuencia en una de las tareas que garantizan el éxito total luego de emprender y consolidar la adopción del modelo para la administración del desempeño organizacional.

Para ello se debe ser consistente en los siguientes elementos: familiarización tecnológica con herramientas de procesamiento analítico, capacitación en el uso apropiado de las herramientas tecnológicas, instauración de una sólida cultura de manejo de información gerencial, normalización en procedimientos de explotación, y persuasión para la retroalimentación y ajuste continuo del sistema BSC.

Siendo los principales actores los niveles gerenciales, directivos y de mandos medios, el desarrollo de capacidades para su efectivo aprovechamiento, determinan la efectividad real del sistema de gestión del desempeño organizacional. El disponer solo de competencias

básicas para la puesta en marcha y posterior explotación del BSC organizacional, no se convierte de ninguna manera en garantía de una práctica optimizada y de generación de valor para el control y seguimiento de la estrategia.

Nota



## 1.5. ENFOQUE POR PROCESOS

### 1.5.1. Modelos de Gestión y Enfoque basado en Proceso

El enfoque por procesos es una herramienta que permite analizar la gestión de las organizaciones, sin dejar de tener en cuenta que las organizaciones fueron creadas para lograr objetivos mediante

las actividades que realiza. Este enfoque gestiona de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso alcanzan a intervenir empleados de diferentes departamentos de toda la empresa.

Este enfoque permite alcanzar una visión trascendental de la empresa como la continua secuencia de macro-procesos y procedimientos para el logro de objetivos, y buscando principalmente la coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se obtiene. Existen cuatro etapas para gestionar los procesos:

1. Identificación y secuencia de procesos
2. Descripción de los procesos
3. Seguimiento y medición de procesos
4. Mejora de los procesos

## 1.5.2. Identificación y Secuencias de Procesos

### 1.5.2.1. Estructura de una Organización por Procesos

Una organización basada en procesos tiene la siguiente estructura:

1. Subsistema
2. Macro Proceso
3. Proceso
4. Procedimiento
5. Formatos, registros

#### 1.5.2.2. Macro Procesos

Los macro-procesos son actividades claves que se requieren para manejar una organización, es decir, es una agrupación de varios procesos.

#### 1.5.2.3. Procesos

Un proceso es una secuencia de actividades que tienen por objeto lograr algún resultado que genere valor para el cliente. De esa manera un producto o servicio no puede realizarse sin un proceso y un proceso no puede existir sin un producto o servicio.

Los procesos se dividen en tres características:

- Operativos: Son los que hacen posibles satisfacer las necesidades de los clientes y hacen realidad la misión de la empresa.
- Estratégicos: Son los que permiten crear o mejorar la planificación y demás actividades relacionadas con el planeamiento estratégico de la organización.
- Apoyo: Son los procesos que soportan el desarrollo de los demás procesos, incluyendo herramientas financieras y logísticas necesarias en la organización.



Cuando se va a realizar un proceso se lo puede hacer vertical u horizontalmente. Los procesos verticales describen de principio a fin una actividad sin relacionarse con otra. Los procesos horizontales detallan la secuencia de actividades relacionadas con distintos departamentos.

### 1.5.3. Descripción de los Procesos

#### 1.5.3.1. Diagrama de Flujos de Procesos

El diagrama de flujo de procesos es una representación gráfica de la secuencia en la que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso. Este diagrama permite visualizar gráficamente todas las actividades que forman parte de un proceso, estableciendo una secuencia cronológica de cómo deben ser realizadas las actividades.

Entre las ventajas que tiene la realización de los diagramas de flujos están:

- Fácil comprensión del desarrollo del proceso
- Detección oportuna de problemas y oportunidades de mejora del proceso
- Buena herramienta de capacitación a los nuevos empleados sobre el manejo del proceso.

#### 1.5.3.2. Procedimientos

Los procedimientos son el conjunto de descripciones necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un

proceso y que cambia de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado.

#### 1.5.4. Seguimiento y Medición de Procesos

##### 1.5.4.1. Indicadores

Los indicadores son parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en un plan estratégico. La correcta composición de un indicador incluye: Nombre, forma de calcularlo, línea base, unidad, meta, responsable, frecuencia de medición y fuente captura.

## CAPITULO 2

### 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 2.1. Información General

ELÉCTRICA HAMT CIA. LTDA. se constituyó en el año 1984 y se dedica a la distribución de materiales eléctricos para alta y baja tensión, al montaje y puesta en marcha de proyectos eléctricos: industriales, residenciales y comerciales; y a la fabricación de tableros eléctricos para media y baja tensión, subestaciones compactas, transferencia automática, bombas alternadas, medidores tipo vitrina, electrocanales sobre medida, mejoramiento del factor de potencia. Con materiales de stock e importación para: automatización, distribución de energía, transformadores, motores, sistemas PLC e instrumentación.



Su capital humano cuenta con personal de experiencia en Ingeniería y puesta en marcha durante 20 años en proyectos eléctricos, logrando la satisfacción de sus clientes.



## 2.2. Misión

Brindar el soporte y respaldo en lo que se refiere al suministro de materiales e instalaciones eléctricas de calidad, para lo cual contamos con el valioso aporte de nuestro personal altamente capacitado y motivado en un ambiente de respeto, seguridad y eficiencia, de tal forma de lograr la satisfacción de nuestros clientes

## 2.3. Visión

Posicionarnos en el mercado con un grado de productividad, estrechamente renovado al mayor ahorro de recursos, brindando soluciones eléctricas que generen confianza, ofreciendo el hardware, software, la ingeniería y el servicio técnico para hacer realidad nuestros objetivos que son el eje central de nuestras actividades.

## 2.4. Valores

- Innovación
- Integridad
- Respeto
- Compromiso
- Disciplina.
- Perseverancia
- Proactividad

## 2.5. Líneas de Actividades

- Ingeniería, Montaje y Puesta en marcha
  - Ingeniería de control de procesos
  - Arquitectura de la red de comunicaciones
  - Listado de equipos
  - Diagramas unificares de Alta y Baja tensión
  - Esquemas de control y cableado
  - Esquemas de disposición física de los elementos
  - Listado de cables para tendido
  - Esquemas de conexionado
  
- Control de procesos
  - Sistemas de control distribuido
  - Sistemas de supervisión y control (SCADA)
  - Programación de PLC´s y paneles operadores
  - Ingeniería en detalle
  - Redes de comunicación industrial
  - Procesos de dosificación y pesaje

- Automatización de maquinaria y líneas de producción
  - Ingeniería
  - Diseño y fabricación de tableros de control
  - Sistemas de identificación
  - Control de producción
  - Posicionamiento y control de velocidad
  - Neumática
  - Instrumentación
  - Montaje e instalación
  
- Reconversión de maquinaria (retrofit)
  - Estudios y análisis de las máquinas convencionales
  - Automatización
  - Implantación de sistemas de seguridad
  - Implantación de instrumentación de campo
  - Montaje, instalación y puesta en marcha.
  
- Fabricación
  - Tableros para sistema de media y alta tensión
  - Tableros para sistema de baja tensión
  - Electrocanales y canales de diferentes medidas
  - Sistemas de distribución AC/DC
  - Sistemas de interconexión
  - Centro de control de motores
  - Arrancadores estáticos
  - Mejoramiento del factor de potencia
  - Sistema de medición “Grandes Consumidores”

- Convertidores de frecuencia
- Automatas y paneles de operador
- Instrumentación y neumática
  
- Asistencia técnica
  - Diseño y selección de equipos
  - Mantenimiento y reparación de maquinaria industrial
  - Montaje y puesta en marcha de sistemas industriales y de distribución
  - Supervisión en general
  - Calibración de equipos
  - Formación

## 2.6. Campos de Acción

Operan en varios sectores industriales, comerciales y residenciales, teniendo un notable grado de experiencia en los diferentes campos que a continuación se detalla:

- |                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| ➤ Cemento                | ➤ Cerámica                       |
| ➤ Madera                 | ➤ Industria Alimenticia          |
| ➤ Papel                  | ➤ Energía.                       |
| ➤ Industria Textil       | ➤ Redes Eléctricas               |
| ➤ Metalurgia             | ➤ Subestaciones a nivel de 69 KV |
| ➤ Industria del Plástico | ➤ Detergentes                    |
| ➤ Centros Comerciales    | ➤ Azucareras                     |
| ➤ Vidrio                 |                                  |

## 2.7. Clientes

- Fisa
- Fagardi
- IGD del Litoral
- Azucarera Valdez
- Artes Graficas Senefelder
- Andec
- Andinatel
- Cenelsur
- Consultora Tecnieléctrica
- Dirección General del Material
- Expalsa
- Fadelma
- Fadesa
- Holcim Ecuador
- Industria Cartonera
- Junta de Beneficiencia
- Importadora El Rosado
- La Fabril
- Meprosa
- Omaconsa
- Plantabal
- Plásticos Ecuatorianos
- Papelera Nacional S.A.
- Electroguayas S.A.
- SEIN/OCP
- SEIN / TermoEsmeraldas
- Textiles San Antonio
- Hilantex S.A.
- Ecuacotton S.A.
- Hilanderias Unidas S.A.
- Termoplast S.A.
- Manpet/Petrocomercial
- Marriott
- La Cemento Nacional C.A
- Calcareos Huayco
- Fábrica de Aceites La Favorita
- Industrial Molinera S.A.
- Fertisa S.A.
- Compañía de Cervezas Nacionales
- Plásticos Industriales
- Siemens
- Supermercados Santa Isabel
- Unilever Andina



## 2.8. Servicios

### 2.8.1. Fabricación de Tableros Eléctricos:

- Para media y baja tensión.
- Subestaciones compactas.
- Transferencia automática.
- Para bombas alternadas.
- Para medidores tipo vitrina.
- Electrocanales sobre medida.
- Mejoramiento del Factor de Potencia.

### 2.8.2. Elementos de Stock y de Importación:

- Elementos Industriales para automatización
- Distribución de Energía
- Transformadores
- Motores
- Sistemas PLC e Instrumentación

## 2.9. Información Técnica

### 2.9.1. Utilización de Planchas Térmicas

- Usamos en los tableros estándar planchas negras laminadas al frío para garantizar mayor dureza y calidad.
- Cajas tipo "OT" fabricamos con plancha negra laminada al frío de 1.5 mm de espesor para caja y puerta, y 2 mm de espesor para la lámina de montaje.
- Tableros modulares baja tensión – plancha negra laminada al frío de 2 mm de espesor para estructura, tapas, puertas y lámina de montaje.

- Tableros modulares de media tensión – plancha negra laminada al frío de 3mm de espesor para la estructura y plancha negra laminada al frío de 2mm de espesor para tapas, puertas y lámina de montaje.
- Tableros modulares de media tensión tienen doble puerta frontal y tapa superior remachada con bisagra para escape de gases y presión en caso de explosión.
- Las puertas de los tableros de media tensión tienen 5 bisagras para más seguridad.
- Todas las tapas y puertas son desmontables en los tableros modulares de baja y media tensión.

#### 2.9.2. Fabricación con Plancha Galvanizada y en Acero Inoxidable A304 bajo pedido

- Peso aplicable:
  - Cajas tipo OT 1; 2; 3: máximo 20 Kg.
  - Cajas tipo OT 4; 5; 6: máximo 50 Kg.
  - Cajas tipo OT 7; 8; 9: máximo 100 Kg.
  - Estructura modular de 1600 mm altura: máximo 400 Kg.
  - Estructura modular de 2000 mm altura: máximo 700 Kg.
  - Estructura modular de 2200 mm altura: máximo 1000 Kg.
- SOLDADURA  
Podemos aumentar la capacidad del peso con cambios en la estructura, bajo pedido.

- Tipo de soldadura:
  - Mig – Mig / Mag para las cajas.
  - Electrodo para tableros modulares de baja y media tensión.
  - TIG cuando se utiliza plancha en acero inoxidable A304

➤ PINTURA

- Color de Pintura:
  - Cajas tipo OT y tableros modulares de baja tensión tienen como acabado RAL7032 y la lámina de montaje de color Naranja.
  - Tableros modulares de media tensión tienen como acabado Gris Acero para la estructura y lámina de montaje y RAL7032 para tapas y puertas.
  
- Espesor de Pintura:
  - Control de la viscosidad de la pintura antes de la aplicación.
  - Fondo húmedo (2 capas) 3 – 6 mils.
  - Acabado final húmedo (1 capa) 6 – 7 mils.
  - Total espesor seco 75 – 115 micras.
  - El cumplimiento del espesor de pintura en cada tablero es controlado.
  
- Tipo y Proceso de Pintura:

Usamos pintura líquida horneable y electrostática al polvo tipo RAL 7032 aplicada con el sistema de atomización convencional y

la secamos al horno por períodos de 30 +/- 5 minutos a una temperatura de 120 +/- 10 C°.

Datos Generales:

- Utilizamos cable de control y fuerza tipo THHN, para 90 C°
- Cable de alimentación del control y medición desde la platina de cobre hasta el primer fusible es un cable especial
- Utilizamos terminales y marquillas para los cables de control y fuerza.
- Calibre de cable según aplicación y norma Código Eléctrico Nacional de Ecuador.
- Código de colores de los cables estándar o según pedido del cliente.
- Cumplimiento del hermetismo del tablero según norma IP o Nema.
- Aterrizaje entre estructura y puerta por medio de cable ultra flexible.
- Aterrizaje de todas las partes metálicas de los equipos eléctricos.
- Calidad de la barra de cobre controlada según los certificados del control de calidad del fabricante.
- Cálculo de la corriente de cortocircuito para definir la construcción de la soportaría de la barra de cobre y la utilización del aislador que soporta una fuerza mecánica de 170 NM en baja tensión y de 10.000 NM en media tensión.

- Aplicación del torque en las conexiones de barra de cobre según norma DIN VDE 0660.
- Cálculo de distancias mínimas entre fase – tierra y fase – fase referente a la construcción de la barra de cobre en el tablero según norma DIN VDE 0660.
- Utilizamos en conexiones eléctricas pernos, arandelas, anillos de presión y tuercas zincados con dureza 8.8.
- En las conexiones eléctricas entre barra de cobre utilizamos vaselina industrial.
- Los contactos posteriores de los medidores de tensión, corriente y frecuencia son cubiertos con un capuchón de caucho para evitar descargas eléctricas a personas.
- Los elementos como barra de cobre con acceso libre son cubiertos con material aislante para evitar descargas eléctricas a personas.
- Rotulación de todos los elementos eléctricos dentro y fuera del tablero de acuerdo al plano eléctrico.
- Cálculo de temperatura interna del tablero según los equipos a usar para evitar daños por excesiva temperatura en el momento de funcionamiento.
- Accesorios como cerraduras y bisagras de la marca DIRAK de Alemania.

- Entrega de una carpeta al cliente por orden de trabajo que contiene los planos eléctricos aprobados en Autocad y copias de manuales de los equipos eléctricos utilizados en la orden de trabajo.
- Archivamos la información de todas las ordenes de trabajo mínimo 10 años.
- Servicio técnico organizado según el respectivo procedimiento para la atención al cliente en caso de consultas, puestas en marcha, mantenimiento y revisiones.

#### 2.10. Normas Regulatorias

- Estamos en proceso de certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO9001:2000.
- Cumplimiento de la norma alemana DIN VDE 0660 y Código Eléctrico Nacional de Ecuador según el tipo de producto a fabricar.
- Certificado de calibración de todos los equipos de medición.
- Verificación periódica con patrones de los parámetros de los equipos de medición.
- Infraestructura de producción controlada con mantenimiento preventivo planificado.
- Tenemos más de 20 años de experiencia en la fabricación de tableros eléctricos.

### 2.11. Beneficios

Al adquirir un tablero eléctrico de ELECTRICA HAMT se obtiene los siguientes beneficios:

- Asegurar el proceso continuo de la producción, no hay pérdidas económicas por paralización de máquinas;
- Inversión a largo plazo, los tableros eléctricos son fabricados para una vida útil de mínimo 15 años con el respectivo mantenimiento preventivo;
- Seguridad Industrial, la fabricación de los tableros eléctricos con normas internacionales evita daños a personas y materiales;
- Los tableros eléctricos de ELECTRICA HAMT benefician al cliente con calidad, confiabilidad y seguridad.

## **CAPITULO 3**

### **3. ENFOQUE ESTRATÉGICO**

Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.

En esta primera etapa se realizara un análisis de los factores internos y externos de la empresa entre los más importantes tenemos: la definición del negocio, el análisis PEST (Oportunidades y amenazas), el análisis FODA (fortalezas y debilidades), análisis de las 5 fuerzas, la determinación de los Stakeholders.

En esta etapa se utilizara la metodología de Innovación de valor y la estrategia del Océano azul para finalmente obtener los temas estratégicos y los valores organizacionales.

#### **3.1. Definición del Negocio**

La definición del negocio es una de las partes más importantes para poder iniciar este estudio dado que los responsables y miembros de la empresa deben conocer el negocio que representan y dirigen y los factores de su entorno (ver Tabla 3.1).



Mediante el desarrollo de este taller tenemos las siguientes definiciones:

1. Venta de tableros eléctricos
2. Venta de productos eléctricos con calidad y garantía
3. Mantenimiento e instalación de electrocanales y tableros eléctricos

En base a una escala del 1 al 3 se pudo clasificar:

<b>Tabla 3.1</b>			
<b>Evaluación de definiciones</b>			
Use la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción MENOS DESEABLE y 3 la opción MAS DESEABLE			
	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3
TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CANTIDAD DE COMPETIDORES	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TOTAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Autores

Finalmente se procedió a seleccionar y elaborar la definición final del negocio la cual fue:

**“Ofrecer variedad de productos y servicios a precios justos y de buena calidad”.**

### 3.2. Análisis PEST

En el análisis PEST se busca determinar las oportunidades y amenazas que están relacionadas directamente con el giro de la empresa.

Para el desarrollo de este análisis nos basaremos en 4 tipos de pronósticos que son:

- Pronóstico Político
- Pronóstico Económico
- Pronóstico Socio-cultural
- Pronóstico Tecnológico

Cabe recalcar que el análisis PEST se puede basar en otros tipos de pronósticos como el Pronóstico científico, Pronóstico ambiental entre otros pero los mencionados anteriormente son los que según el giro de la empresa son los de mayor impacto.

<b>Tabla 3.2</b>	
<b>Pronósticos</b>	
<b>Pronóstico Político</b>	<b>Pronóstico Económico</b>
Oportunidades:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crisis Bancarias</li> <li>❖ Cambios de Presidente</li> <li>❖ Reformas Tributarias</li> <li>❖ Reformas al Código Tributario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Productos Sustitutos</li> <li>❖ Variación de Impuestos y Aranceles</li> <li>❖ Aumentos de Sueldos</li> </ul>
<b>Pronóstico Socio - Cultural</b>	<b>Pronóstico Tecnológico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Problemas de Salud</li> <li>❖ Migración</li> <li>❖ Aumento de Delincuencia</li> </ul>	
<b>Fuente:</b> Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	
<b>Elaboración:</b> Autores	

### 3.2.1. Pronóstico Político (PP)

- Crisis Bancarias
- Cambios de presidente
- Reformas tributarias
- Inestabilidad Jurídica y Política

### 3.2.2. Pronóstico Económico (PE):

- Productos sustitutos

- Variación de impuestos y aranceles
- Aumento de sueldos
- Reformas al código de trabajo

3.2.3. Pronostico Socio cultural (PS):

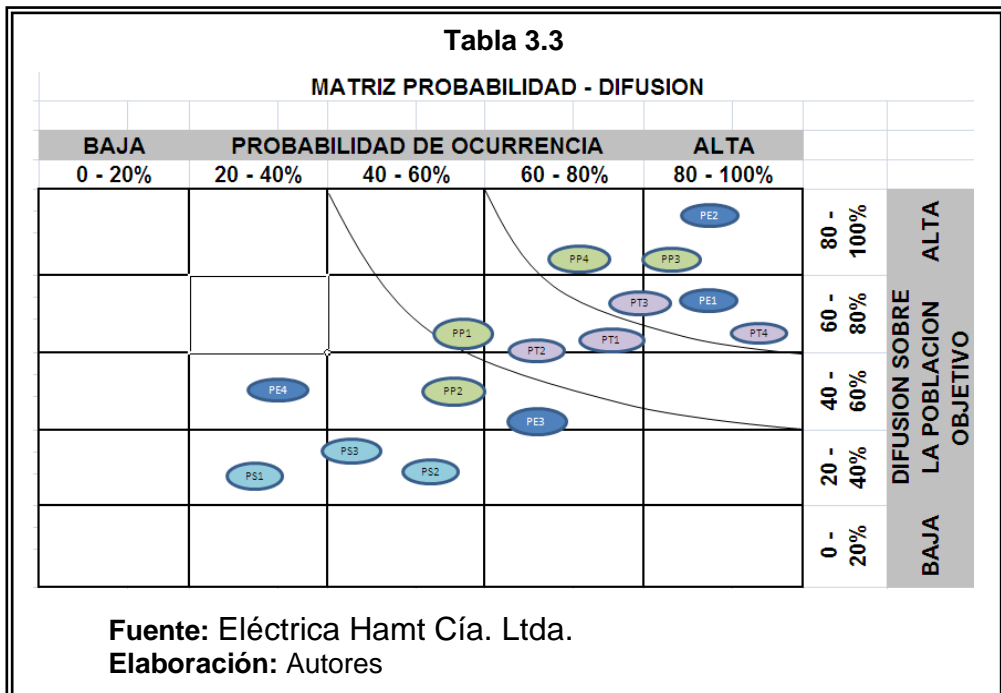
- Problemas de salud
- Migración
- Aumento de delincuencia

3.2.4. Pronostico Tecnológico (PT):

- Desarrollo tecnológico de competidores
- Capacidad y madurez de la manufactura
- Potencial de innovación de tecnología
- Ventas por internet

3.3. Matriz de Probabilidad – Difusión

Una vez que realizamos nuestro análisis PEST procedemos a realizar nuestra matriz en la cual podemos definir la probabilidad de ocurrencia y la difusión sobre la población objetivo de los eventos detallados en el análisis PEST y según su ubicación dentro de la matriz podemos definir que las características pueden ser de alto, mediano y bajo impacto para el FODA.



### 3.4. Definición de las Fortalezas y Debilidades

En este taller podremos determinar las fortalezas y Debilidades de la Compañía las cuales son listadas según el día a día de las actividades, además de tener claro el concepto y la importancia de su determinación dado que representa directamente la cadena de valor del negocio en el cual se resume que el conjunto de fortalezas va a representar el valor, capacidad o conocimiento que posee la empresa en grado superior al promedio y a su vez representa una ventaja sobre su competencia, por otra parte también presenta un resumen de las debilidades que posee la compañía las cuales representa un obstáculo para lograr o conseguir los objetivos de la compañía y a su vez representan las desventajas que se mantienen con la competencia.

#### 3.4.1. Fortalezas y Debilidades

- *Infraestructura & Administración.*- la compañía muestra grandes fortalezas ya que cuenta con elemento muy importantes para un desarrollo satisfactorio de su actividad como lo es el local y maquinaria propia aunque también muestra una debilidad importante con respecto a la distribución actual del área de trabajo ya que no cuentan con una distribución adecuada.
  
- *Recursos Humanos.*- En la parte de recursos humanos tienen dos debilidades que influyen en un alto grado y son las de tener al personal tercerizado y no existe una adecuada segregación de funciones sobre todo con respecto al personal de los mandos medios, y una fortaleza que aun se puede mejorar es la de capacitación del personal dado que es considerada como importante pero

según la actividad de la empresa y el entorno en el que se desarrolla, esta fortaleza debe ser considerada como muy importante y a su vez darle el correcto procedimiento para que se desarrolle de la forma más óptima.

- *Tecnología y sistemas de información.*- La compañía cuenta con 3 grandes debilidades como son los equipos de computación, la distribución de un recurso muy importante como lo es el internet y el acceso sin restricciones a la información de la compañía los cuales son de gran importancia para el desarrollo de la compañía.
- *Abastecimiento.*- En esta parte se pudo ver que mantiene grandes fortalezas dado que importan constantemente sus materias primas y los insumos complementarios para la elaboración final de los productos los obtiene de proveedores locales por lo cual se puede decir que actualmente no carece de deficiencias de materias primas.
- *Logística de entradas.*- Este punto trata directamente con el inventario en el cual la compañía evidencia 2 grandes debilidades en lo que respecta el manejo del inventario ya que el manejo de los inventarios y su distribución es inadecuada dentro de las bodegas aunque el control del inventario es muy bueno y es considerado una fortaleza.
- *Manufactura y Operaciones.*- en esta parte se especificaron dos puntos de los cuales el control de calidad es una fortaleza muy importante que posee la compañía dado que es la base para mantenerse en el mercado y ganar nuevos clientes, además de tener una debilidad importante como lo es los procedimientos de prevención de accidentes.

- *Logística de Salida.*- se pudo verificar que existen dos importantes debilidades como los son la programación de pedidos y los procedimientos de despacho ya que son puntos importante de la compañía en relación con el cliente los cuales están afectando a su optimo desarrollo y disminuye sus oportunidades de captar más clientes y ampliar su mercado.
  
- *Mercadeo & Ventas.*- esta parte presenta debilidades con respecto a los créditos para los clientes, procedimientos para facilitar los procesos de compras y la carencia de publicidad los cuales se pueden considerar de gran impacto para el desarrollo de la compañía.
  
- *Servicio al cliente.*- se determino que esta área posee debilidades que pueden afectar a la expansión de la empresa dado que no se están tomando las debidas medidas para captar más clientes y a su vez mejorar su atención.

<b>Cuadro Fortalezas y Debilidades</b>	
<b>Escala de Calificación</b>	
<b>Escala</b>	<b>Calificación</b>
1	Considerable
2	Importante
3	Muy Importante

**Elaboración:** Autores

**Tabla 3.4**  
**Fortalezas y Debilidades**

<b>INFRAESTRUCTURA &amp; ADMINISTRACION</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Infraestructura y maquinaria propia	x		3
2.- Seguridad en las instalaciones (oficinas y taller)	x		2
3.- Distribución de áreas de trabajo por departamentos		x	2
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Capacitación Continua	x		2
2.- Segregación de funciones		x	2
3.- Personal tercerizado		x	3
<b>TECNOLOGIA &amp; SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Alta capacidad tecnológica para la producción	x		3
2.- Equipos de computación		x	2
3.- Distribución adecuada de puntos de red para conexiones a		x	2
4.- Acceso sin restricción a la información de la empresa para cualquier persona		x	3
<b>ABASTECIMIENTO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Importaciones de materia prima	x		3
2.- Compra de insumos complementarios para la manufactura a proveedores locales	x		2
<b>LOGISTICA DE ENTRADA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Buen manejo de inventarios		x	3
2.- Control de inventarios	x		2
3.- Distribución adecuada de inventarios en bodega		x	2
<b>MANUFACTURA &amp; OPERACIONES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Control de calidad	x		3
2.- Procedimientos para la prevención de accidentes		x	3
<b>LOGISTICA DE SALIDA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Cumplimiento con la entrega de los productos solicitados	x		3
2.- Programación de pedidos		x	2
3.- Procedimientos adecuados de despacho		x	1
<b>MERCADEO &amp; VENTAS</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Crédito a clientes	x		3
2.- Procedimientos para facilitar los procesos de compras		x	1
3.- Promoción y propaganda de todos los productos y servicios que se ofrecen		x	3
4.- Falta de persistencia por parte de los vendedores		x	3
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Monitorear a los clientes (estar pendiente de las necesidades)	x		3
2.- Recepción de quejas		x	2
3.- Visitas periódicas a los actuales y clientes potenciales		x	3

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Autores

### 3.5. Determinación de Estrategias Derivadas del Análisis FODA

Al determinar las Fortalezas y Oportunidades que representan el estado de la empresa mientras que las Debilidades y Amenazas representan el entorno en el que se desarrolla la empresa, mediante este análisis se pueden establecer un conjunto de estrategias las cuales son:

- Estrategias ofensivas.- son aquellas que representan la forma en que podemos utilizar nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presentan en nuestro entorno y son:
  1. Realizar estudios de mercado para introducir nuevos productos y servicios de alta calidad.
  2. Realizar estudios de mercado y determinar los no clientes potenciales que se pueden añadir a nuestro mercado
  3. Crear una imagen de un producto de alta calidad
  
- Estrategias defensivas.- son aquellas que representan la forma en que podemos utilizar nuestras fortalezas para disminuir el efecto o influencia de nuestras amenazas, y son:
  1. Presentar en el mercado productos de alta calidad a bajos costos
  2. Realizar estudios de las nuevas tecnologías del mercado y acoplarlas para la manufactura de los productos.
  
- Estrategias adaptivas.- son aquellas que representan la forma en que podemos superar las actuales debilidades de la empresa y aprovechar las oportunidades que se presentan en nuestro entorno, y son:
  1. Exportar productos
  2. Modificar la distribución física de la compañía a través de un nuevo capital para mejorar el ambiente laboral y la comodidad de los clientes
  
- Estrategias de supervivencia.- son aquellas que representan la forma en que se pueden superar las debilidades actuales de la compañía para enfrentar las amenazas del entorno, y son:

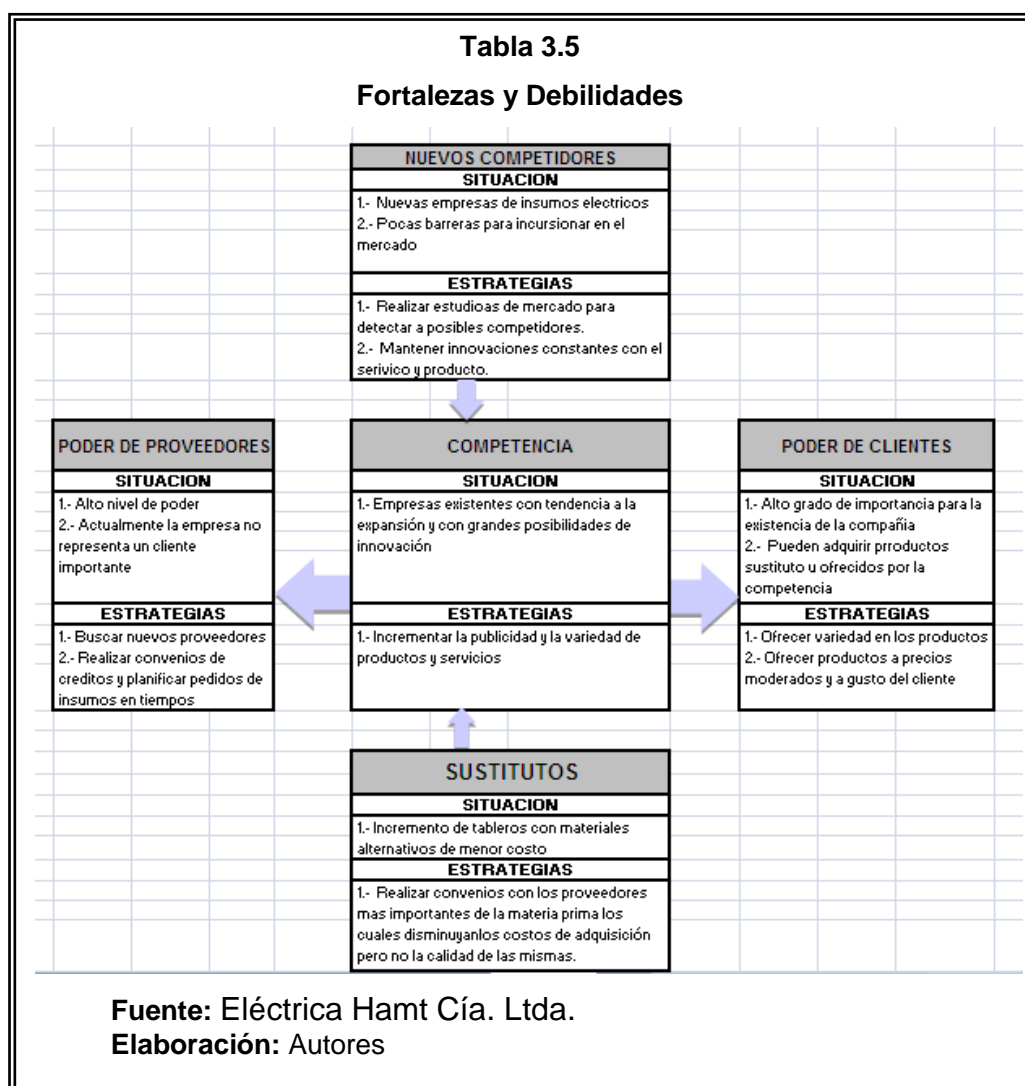


1. Incrementar incentivos para los vendedores para que a su vez el nivel de persistencia de estos con los clientes se vea incrementado
2. Mejorar el control y manejo del inventario a través de las nuevas tecnologías
3. Mejorar la seguridad de la información a través de nuevas tecnologías.

### 3.6. Modelo de las Cinco Fuerzas

Mediante este taller podremos determinar las barreras de entrada y de salida, el poder de negociación y las presiones por sustitutos de los nuevos competidores, proveedores y consumidores, para lo cual detallaremos la situación que se presenta actualmente y la estrategia o medida a tomar según la situación.

Mediante este análisis podemos determinar que el poder de los clientes y proveedores es alto dado que si no se ofrecen buenos productos no se podrán captar nuevos y mantener los antiguos clientes y a su vez tenemos que en el campo de productos sustitutos y la existencia de nuevos competidores su probabilidad de ocurrencia es alta pero en la situación actual aun es manejable incluida la competencia actual, dado que los proveedores son limitados y el mercado conocido de clientes también la misión actual es innovar en los productos y servicios utilizando nuevas tecnologías, que nos sirva para captar al mercado actual de no clientes pero que pueden pasar a ser clientes potenciales, solo si logramos homogenizar mas el mercado de los tableros eléctricos y sus usos o aplicaciones.



### 3.7. Identificación de los Principales Stakeholders

Dentro del desarrollo del BSC tenemos la identificación inicial de los Stakeholders los cuales representan los grupos, individuos o instituciones cuyos logros u objetivos dependen de la organización a su vez la organización depende de ellos, los cuales se pueden identificar en una matriz la cual está dirigida a representar gráficamente el nivel de influencia y poder que estos tienen, los cuales representan la influencia el grado de intervención en el proceso para la toma de decisiones y el poder el grado de disponibilidad de medios para garantizar su cumplimiento.

**Tabla 3.6**  
**Identificación de los Stakeholders**

Relacion débil 1			Relacion fuerte 5		
GRUPOS INTERESADOS INTERNOS	PODER	INFLUENCIA	GRUPOS INTERESADOS EXTERNOS	PODER	INFLUENCIA
Accionistas	5	5	SRI	5	3
Administrador	4	3	Proveedores	4	5
Obreros	3	4	Clientes	5	5
Vendedores	4	4	Entidades financiera	2	3
			Comunidad	2	2

		INFLUENCIA	
		BAJA	ALTA
PODER	POCO	Mantener Satisfechos	Principales Stakeholders
		SRI Administrador	Accionistas    Clientes Proveedores
	MUCHO	Mínimo Esfuerzo	Mantener Informados
		Comunidad    Obreros	Vendedores Entidades Financieras

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Autores

### 3.8. Oportunidades con los Stakeholders

En esta parte se procede a tomar las opiniones de los principales Stakeholders de la compañía, para lo cual se realizaron encuestas y de esta forma obtener las diferentes opiniones y así conocer sus principales necesidades. Los Stakeholders a los que se les realizó el estudio fueron:

- Accionistas
- Clientes
- Empleados
- Proveedores

En los estudios realizados se pudo conocer las siguientes necesidades y sus respectivas recomendaciones para cubrirlas:

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los Proveedores para con la empresa	¿Cómo se podría innovar la relación con el PROVEEDORES de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
1	Pago a tiempo	Establecer convenios de crédito
2	Excelentes relaciones	Mantener visitas periódicas y realizar encuestas de satisfacción
3	Pedidos continuos y en tiempos adecuados	Establecer un cronograma de pedidos de acuerdo a la época y tipo de productos necesarios
4	Comunicación abierta y honesta	Mantener visitas de negocios en las que se presentan las opiniones de ambas partes

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Autores

**Tabla 3.7 (Continuación)**

**Cientes**

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los Accionistas para con la empresa	¿Cómo se podría innovar la relación con el <b>CLIENTE</b> de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
1	Variedad de opciones con precios justos	Ampliar a línea de productos con diferentes tipos y calidad de materiales
2	Calidad en el producto	Controlar la línea de productos bajo los estándares y solicitudes del cliente con insumos de buena calidad
3	Buen servicio pre y post ventas	Realizar encuestas de satisfacción del cliente y mantener visitas periódicas para conocer sus necesidades
4	Solución rápida de problemas	Realizar procedimientos para solucionar los posibles problemas que se puedan presentar con el cliente o el producto y a su vez se preste atención personalizada.

**Accionistas**

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los Accionistas para con la empresa	¿Cómo se podría innovar la relación con el <b>ACCIONISTA</b> de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
1	Buena Administración de la compañía	Procedimientos adecuados y actualizados a al entorno de desarrollo de la compañía
2	Rentabilidad constante	Innovar en los productos e incrementar las ventas
3	Comunicación oportuna y honesta	Mantener cronogramas de reuniones para informar a los accionistas la situación actual de la empresa
4	Fuentes de trabajo para ellos y sus familiares	Realizar contrataciones de familiares con la aprobación de la junta de accionistas bajo procedimientos que evalúen su competencia
5	Información financiera veraz y oportuna	Mantener actualizados los reportes financieros y enviarlos a los accionistas según un cronograma fijado en la junta de accionistas

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.

**Elaboración:** Autores

<b>Tabla 3.7 (Continuación)</b>		
<b>Empleados</b>		
ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los Empleados para con la empresa	¿Cómo se podría innovar la relación con los empleados de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
1	Estabilidad laboral	Realizar contratos a los empleados por periodos de 3 a 5 años
2	Capacitación continua	Realizar programas de capacitación a los empleados de acuerdo a su área de trabajo
3	Salud y seguridad laboral	Prestar servicios médicos a través de entidades calificadas y entregar equipos e insumos de seguridad para los obreros
4	Salarios y beneficios competitivos	Realizar los incrementos salariales de ley a los empleados y otorgar incentivos monetarios por metas cumplidas

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Autores

### 3.9. Innovación en Valor y la Estrategia del Océano Azul

La estrategia del océano azul permite centrar la atención en las comparaciones y el objetivo de vencer a la competencia, teniendo en cuenta que se busca eliminar la imitación y promover la innovación optimizando el uso de los recursos disponibles los cuales servirían para crear el elemento diferenciador de sus productos o servicios.

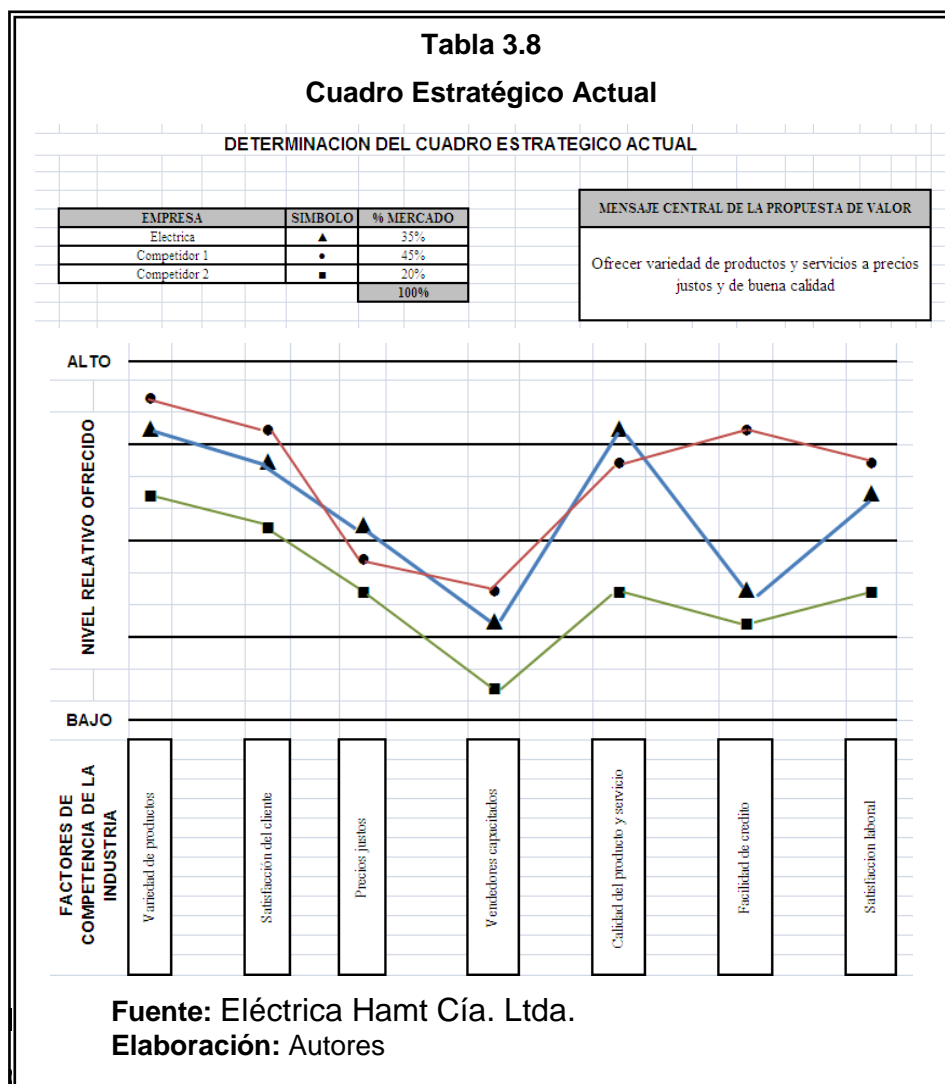
Siendo así el primer paso la comparación del negocio actual vs la competencia, para lo cual se procede a elaborar el cuadro estratégico actual de la empresa junto con los de la competencia, para de esta forma poder identificar qué factores se pueden mejorar o sustituir por otros, para finalmente explorar las 6 formas para explorar y replantear las fronteras del actual mercado.

#### 3.9.1. Cuadro Estratégico Actual

Para nosotros poder determinar el cuadro estratégico actual debemos considerar los siguientes factores:

1. Variedad del producto
2. Satisfacción del cliente

3. Precios justos
4. Vendedores capacitados
5. Calidad del producto y servicio
6. Facilidad de crédito
7. Satisfacción laboral



### 3.10. Nuevo Océano Azul y el Perfil de los Clientes

Para poder encontrar un océano azul se deben realizar dos pasos que son analizar las seis vías para crear los océanos azules y a su vez identificar los diferentes niveles de los no clientes.

Primero definimos cual de las vías para la creación de los océanos azules es la más adecuada para el negocio en estudio, y las vías seleccionadas son:

1. *Explorar grupos estratégicos.*- Consiste en explorar otras industrias y los grupos estratégicos dentro de la misma industria y se basa estrictamente en dos dimensiones las cuales son Precio y Desempeño.
2. *Explorar la cadena de compradores.*- Es el que analiza la cadena existente de compradores la cual es: Usuario (el que usa el producto), Comprador ( el que lo paga), Decisor (el que decide su compra) y el Asesor (el que influye en su elección). Aunque se puede dar el caso que toda la cadena se vea reflejada en una sola persona.
3. *Explorar el atractivo funcional y emocional.*- Una empresa puede lograr un nuevo océano azul, si puede cambiar su oferta de un producto o servicio realmente funcional a una oferta emocional o viceversa.

#### 3.10.1. Definición de los No Clientes

Aquí se establece los clientes en tres niveles los cuales son:

1. **Primer nivel.**- Personas que se pueden convertir en no clientes ya que utilizan mínimamente lo que el mercado actual les ofrece.
2. **Segundo nivel.**- Los no clientes que se rehúsan a formar parte del mercado porque son personas que no utilizan o está fuera de su alcance lo que el mercado les ofrece.



3. **Tercer nivel.-** Los no clientes que presentan necesidades las cuales no han sido consideradas al ofrecer el producto o servicio.

Dentro del análisis se pudo seleccionar el mercado que se va atender el cual es el de tercer nivel ya que es el menos explorado pero con buenas perspectivas de expansión, ya que actualmente el mercado es limitado.

Para poder captar este mercado se planteó la siguiente estrategia:

**“Ofrecer servicios de mantenimiento e instalación de sistemas eléctricos poco complejos que se utilicen en cualquier tipo y tamaño de empresa”.**

**Tabla 3.9**  
**Definición de No Clientes**

DEFINICION DE CLIENTES			
MERCADO	1er Nivel	2do Nivel	3er Nivel
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Empresas comerciales que necesitan de tableros y distribuciones electricas</li> <li>*Empresas Industriales que necesitan distribuciones electricas adecuadas y tableros para sus instalaciones en especial las maquinarias</li> <li>*Empresas que usen electrocanales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pequeñas industrias que requieren electrocanales</li> <li>* Empresas que se dedican a prestar servicios informaticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Empresas que no gustan de sistemas electricos integrados y electrocanales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Empresas que no necesitan de sistemas electricos integrados pero si utilizan electrocanales sencillos</li> </ul>

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Autores

### 3.11. Matriz de las Cuatro Acciones y el Cuadro Estratégico

#### 3.11.1. Propuesta de valor

Está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características.

Para redefinir el cuadro estratégico debemos realizar la matriz de las cuatro acciones la cual nos sirve para replantear que componentes se deben eliminar, reducir, incrementar y crear para lo cual podemos tomar en cuenta el nuevo mercado al cual vamos a incursionar.

**Tabla 3.10**  
**Matriz de Cuatro Acciones**

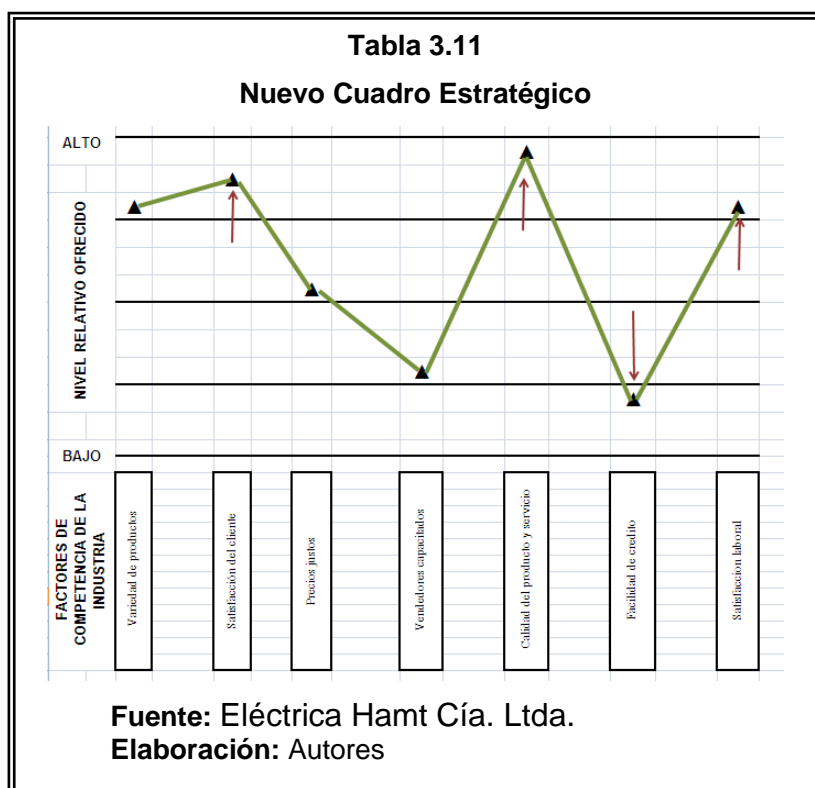
ELIMINAR	INCREMENTAR
	Satisfacción laboral    Calidad del producto y servicios
REDUCIR	CREAR
Reducir facilidades de crédito ( de 120 días a 60 días)	Satisfacción del cliente  Variedad de productos

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Autores

En la grafica del nuevo cuadro estratégico se ven reflejados los cambios propuestos a través de la matriz de las cuatro acciones la cual presenta lo siguiente:

- No se elimina ningún factor
- Se reducen las facilidades de créditos
- Se incrementan la satisfacción laboral, la satisfacción del cliente y la calidad del producto y servicio

- Se crean variedad de productos



Ya presentado el nuevo grafico estratégico, se puede plantear la nueva propuesta de valor que es:

***“Mantener buenas relaciones con los clientes, ofrecer productos basados en la combinación de precio, calidad y facilidad de compra y a su vez cubran las perspectivas del cliente”***

La cual representa la promesa de la compañía con el cliente.

### 3.12. Evaluación del Grado de Utilidad para el Cliente

En esta parte debemos considerar como vamos a evaluar la propuesta estratégica mediante diferentes factores lo cuales se basan en medir la utilidad para el comprador, el precio, los costo y la adopción.

Para realizar esta evaluación necesitamos desarrollar el mapa de utilidad para los compradores el cual contiene:

- Las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador:
  - Comprar
  - Entrega
  - Uso
  - Complementos
  - Mantenimiento
  - Eliminación
  
- Las 6 palancas de utilidad:
  - Productividad del cliente
  - Simplicidad
  - Comodidad
  - Riesgo
  - Diversión e imagen
  - Amabilidad con el medio ambiente

En la matriz de evaluación tenemos que:

- Principales obstáculos detectados en la industria:

Los principales obstáculos detectados por la industria son 3 dado que se evaluó de acuerdo a las experiencias que la compañía ha tenido con sus diferentes clientes dado que cabe recalcar que cada trabajo realizado la gran mayoría de veces es de acuerdo a las peticiones del cliente y cada producto es acoplado a la necesidad de la empresa y son: simplicidad en el uso, amabilidad con el medio ambiente con respecto al mantenimiento y su eliminación.

- **Obstáculos resueltos por la actual estrategia:**  
 Los principales obstáculos resuelto con la actual estrategia son 6 dado que estos son los basados en la situación actual de la empresa y son: diversión e imagen en la compra, simplicidad en la entrega, comodidad en el uso, riesgo en complementos, productividad del cliente con el mantenimiento y comodidad en el mantenimiento.
  
- **Obstáculos resueltos por la nueva estrategia:**  
 Los obstáculos resueltos que se van a presentar en la nueva estrategia son: comodidad en la entrega, amabilidad con el medio ambiente y su uso y amabilidad con el medio ambiente y su eliminación.

**Tabla 3.12**  
**Utilidad del Cliente**

EVALUACION DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES

	COMPRA	ENTREGA	USO	COMPLEMENTOS	MANTENIMIENTO	ELIMINACION
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE					☺	
SIMPLICIDAD		☺	☹			
COMODIDAD		☹	☺		☺	
RIESGO				☺		
DIVERSION E IMAGEN	☺					
AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE			☹		☹	☹
OBSTACULOS RESULTOS POR LA ACTUAL ESTRATEGIA					6	
OBSTACULOS RESULTOS POR LA NUEVA ESTRATEGICA					3	

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Autores

### 3.13. Declaración de Misión y Visión

#### 3.13.1. Misión

Es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras compañías similares.

La empresa se dedica a la fabricación de tableros eléctricos y la instalación de electrocanales por lo cual es importante conocer en qué situación se encuentra la compañía para poder plantear que se busca realizar y obtener.

<b>Tabla 3.13</b>	
<b>Declaración de Misión</b>	
<b>ADN DE LA MISION</b>	
¿Quiénes somos?:	una empresa industrial
¿A qué nos dedicamos?:	venta, mantenimiento e instalación de tableros eléctricos y electrocanales
¿En qué nos diferenciamos?:	en ofrecer servicios personalizados y ventas con garantía
¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?:	Para satisfacer las necesidades eléctricas especializadas de nuestro clientes
¿Por quién lo hacemos?:	Lo hacemos por nuestros clientes y poder disminuir el mercado de nuestros no clientes
¿Cómo lo hacemos?:	con la mejor tecnología y los procedimientos adecuados
<p><b>Fuente:</b> Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  <b>Elaboración:</b> Autores</p>	

Dando como nueva misión:

***“Brindar el soporte y respaldo en lo que se refiere al suministro de materiales e instalaciones eléctricas de calidad, para lo cual contamos con el valioso aporte de nuestro personal altamente capacitado y motivado en un ambiente de respeto, seguridad y eficiencia, de tal forma de lograr la satisfacción de nuestros clientes”***

### 3.13.2. Visión:

Esta representa hasta dónde quiere llegar la empresa en un determinado tiempo, es decir define un futuro deseado, y no buscar mejorar solamente el pasado.

Generándose como nueva visión:

***“Posicionarnos en el mercado con un grado de productividad, estrechamente renovado al mayor ahorro de recursos, brindando soluciones eléctricas que generen confianza, ofreciendo el hardware, software, la ingeniería y el servicio técnico para hacer realidad nuestros objetivos que son el eje central de nuestras actividades”***

**Tabla 3.14**  
**Declaración de Visión**

<b>ADN DE LA VISION</b>
¿Qué y cómo queremos ser dentro de <u>  3  </u> años?: Prevalecer en la mente cliente
¿En qué nos queremos convertir?: En la opción #1 del cliente y líderes del mercado
¿Para quién trabajaremos?: para nuestros clientes
¿En que nos diferenciaremos?: en los servicios y la variedad de productos ofrecidos con excelente calidad
¿Qué valores respetamos?: Disciplina, trabajo en equipo y estricto cumplimiento de las normativas tanto internas como externas
¿Cómo lo lograremos?: Brindando un buen servicio al cliente y manteniendo un canal de comunicación directa con el cliente

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.

**Elaboración:** Autores

### 3.14. Determinación de los Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son las líneas básicas de desarrollo de la empresa, los cuales representan los componentes claves que formaran parte de la estrategia empresarial.

Se puede desarrollar a partir de del análisis FODA, las necesidades de los Stakeholders, el análisis del mercado y la competencia, la propuesta de valor y la misión y visión de la compañía.

**Tabla 3.15**  
**Determinación de los Temas Estratégicos**

TEMA ESTRATEGICO	DESCRIPCION / COMPONENTES
Promover el compromiso de los empleados en la organización	Capacitación del personal; incentivos y buen ambiente laboral
Garantizar la calidad de los productos	Estudio y evaluación de proveedores; Pagos a tiempos; uso de tecnologías adecuadas y modernas
Optimizar los recursos financieros	Planificación de pedidos; control de gastos
Ampliar las alternativas de productos para los clientes	Implementar nuevo articulos complementarios para el uso de los tableros electricos; ampliar el tipo de servicios ofrecidos
Garantizar la estructura de la organización	Establecer cadenas de mando

**Elaboración:** Autores

### 3.15. Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos

Nuestra matriz de cobertura de los temas estratégicos evaluara el análisis estratégico que consiste en plantear el FODA, los Stakeholders, las estrategias y el análisis de las cinco fuerzas, y los temas estratégicos.

Ya desarrollada la matriz tenemos que el índice de consistencia es del 91.20 % lo cual representa que existe un alto grado de relación entre los temas estratégicos y el análisis de resultados, es decir nuestros temas estratégicos están planteados de forma adecuada para los diferentes análisis estratégicos.



### 3.16. Determinación de los valores organizacionales

Los valores organizacionales es la manera de ser de la organización y lo podemos realizar contestando las siguientes preguntas las cuales pueden servir de guías:

1. ¿Cuáles son nuestras convicciones y creencias?
2. ¿Cómo nos presentamos frente a los miembros de nuestra Organización y a la comunidad?
3. ¿Cómo lograremos que nuestro personal represente nuestros Valores en todas las instancias de su actuación profesional?

Los valores organizacionales seleccionados para la empresa fueron:

- Trabajo en equipo
- Disciplina
- Calidad
- Defensa al ambiente
- Creatividad

En la matriz que mide la relación de los valores con los temas estratégicos obtuvimos que el índice de consistencia es del 97.5% el cual representa que existe una buena relación y son adecuados al tipo de negocio.

## **CAPITULO 4**

### **4. DESPLIEGUE AL BSC**

Una vez realizado el enfoque estratégico, procedemos a trasladar la información obtenida al Balance ScoreCard, los puntos que se van a tratar aquí son la propuesta de valor para: el cliente, los accionistas, los procesos internos, el capital intangible y la sociedad en caso que se considere necesario, adicionalmente se realizara la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos, el mapa estratégico basado en rutas de causa efecto, la ficha de cobertura, el planteamiento de las iniciativas estratégicas y finalmente la priorización de las iniciativas estratégicas, con esto podremos obtener un alineamiento para poder realizar en la siguiente etapa una correcta sincronización y despliegue.

#### **4.1. Propuesta de Valor para los Clientes**

Para la empresa es importante que mantenga clientes satisfechos y leales, dado que mediante esta perspectiva se pueden medir que tan buenas son las relaciones con sus clientes. En esta perspectiva se toman en cuenta los elementos que generan valor para el cliente y de esta manera conocer cuales son los mas importante.

**Tabla 4.1**  
**Propuesta de valor para los clientes**

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	X	
	CALIDAD	X	
	DISPONIBILIDAD	X	
	SELECCIÓN	X	
	FUNCIONALIDAD		X
RELACION CON CLIENTE	SERVICIO		X
	RELACIONES		X
IMAGEN DE MARCA			

**Elaboración:** Autores

Dentro de los atributos para el producto tenemos las siguientes propuestas de valor:

- Precio.- la estrategia propuesta es ofrecer un precio y un plazo de pago atractivo para el cliente.
- Calidad.- la estrategia es ofrecer productos y servicios con estándares de calidad.
- Disponibilidad.- la estrategia propuesta es disponer de los materiales necesarios y suficientes para realizar cualquier tipo y modelo de producto o para cubrir el mantenimiento necesario solicitado por el cliente.

- Selección.- la estrategia propuesta es establecer convenios con los proveedores que garantizan la calidad de las materias primas.
- Funcionalidad.- la estrategia es ofrecer un producto o servicio novedoso de fácil uso y menos contaminante al medio ambiente.

Dentro de la relación con el cliente tenemos las siguientes propuestas de valor:

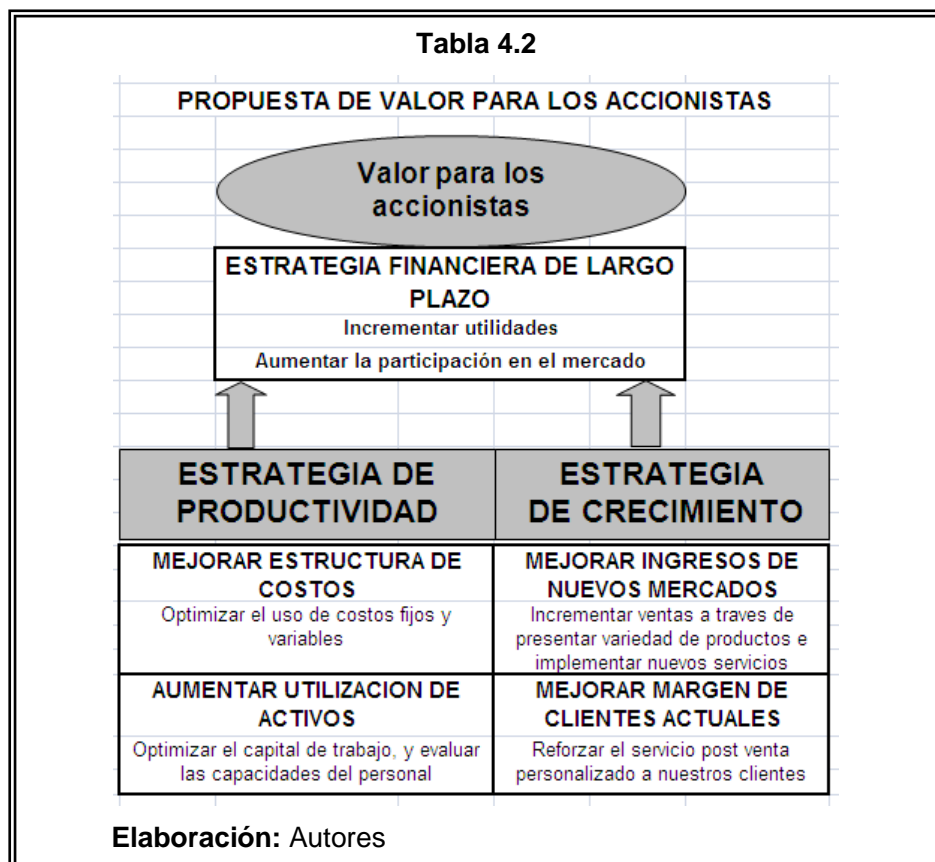
- Servicio.- la estrategia propuesta es dar un servicio post venta, brindándole asesoría al cliente para optimizar el uso del producto.
- Relaciones.- la estrategia propuesta es establecer convenios de pago y mantenimiento con los clientes potenciales y realizar estudios para conocer los clientes que podría convertirse en potenciales y así ampliar el mercado.

Finalmente tenemos la imagen de marca.- la estrategia propuesta es:

***“Producto de calidad al mejor precio  
contrarrestando la ocurrencia de accidentes  
e incrementando su capacidad productiva”.***

#### 4.2. Propuesta de Valor para los Accionistas

El valor para los accionistas se determina a través de los ingresos, la productividad financiera a corto y largo plazo. Basándose en estrategias de productividad y crecimiento.



Estas estrategias servirán para poder cumplir los objetivos de los accionistas los cuales son nuestros clientes internos más importantes, los cuales deben ser escuchados y a su vez informados oportunamente la situación de la compañía.

#### 4.3. Propuesta de Valor para los Procesos Internos

La propuesta de valor para los procesos internos nos servirá para definir cuáles son los procedimientos internos la compañía en cuales nos debemos enfocar para cumplir nuestras estrategias.

##### 4.3.1. Redes y Logística

Los cuales se basan en la cadena de logística y la complementariedad. Las propuestas son:

- Impulsar la comunicación con todos los participantes de la cadena de logística.
- Implementar la metodología just and time.

#### 4.3.2. Gestión Operativa

Los cuales son los procesos que producen y entregan productos o servicios. Las propuestas son:

- Reducir el tiempo de entrega del producto hacia el consumidor final.
- Ofrecer ofertas por la utilización de nuestros servicios técnicos.
- Verificar que los procesos de logística y producción cumplan con las normas establecidas para su línea.

#### 4.3.3. Gestión por Clientes

Los cuales se basan en la mejora de valor para los clientes. Las propuestas son:

- Poseer un personal selecto que conozca del negocio
- Mejorar el área de servicio al cliente
- Implementar el área de asesoría técnica

#### 4.3.4. Innovación

Son los que se dedican a crear nuevos productos y servicios. Las propuestas son:

- Desarrollar y diseñar nuevos productos

- Identificar las oportunidades para introducir nuevos productos y servicios

#### 4.3.5. Reguladores Sociales

Son los que mejoran comunidades y el medio ambiente. Las propuestas son:

- Ofrecer una capacitación continua a los empleados en seguridad industrial.
- Fabricar los productos y ofrecer los servicios y además ser amigos del medio ambiente

#### 4.4. Propuesta de Valor para el Capital Intangible

Es también conocida como la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y son los medios más poderosos para generar cambios dentro de una organización dado que se basan en el capital humano, informático y organizacional.

##### 4.4.1. Capital Humano

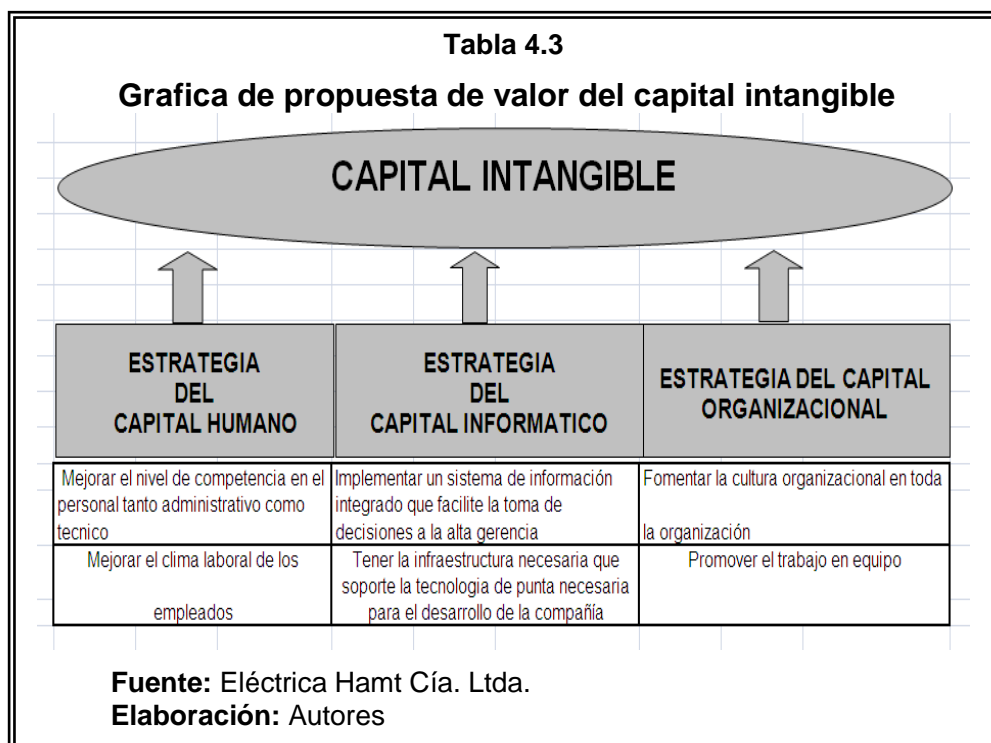
Se basa en las habilidades, la formación, los conocimientos y la competencia del personal que labora o forma parte de la compañía.

##### 4.4.2. Capital Informático

Este tipo de capital se basa en los sistemas de toma de decisiones, los sistemas ERP, CRM, bases de datos y redes los cuales almacenan la información necesaria y suficiente de gran importancia para la compañía.

##### 4.4.3. Capital Organizacional

Este capital se basa en la cultura de valores, el liderazgo, la alineación y el trabajo en equipo los cuales son básicos para dar rumbo a la empresa.



#### 4.5. Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos

En esta matriz colocamos los objetivos estratégicos más importantes que se pudieron tomar de las propuestas de valor planteadas para los diferentes tipos de capital y los cuales son los más influyentes para la compañía

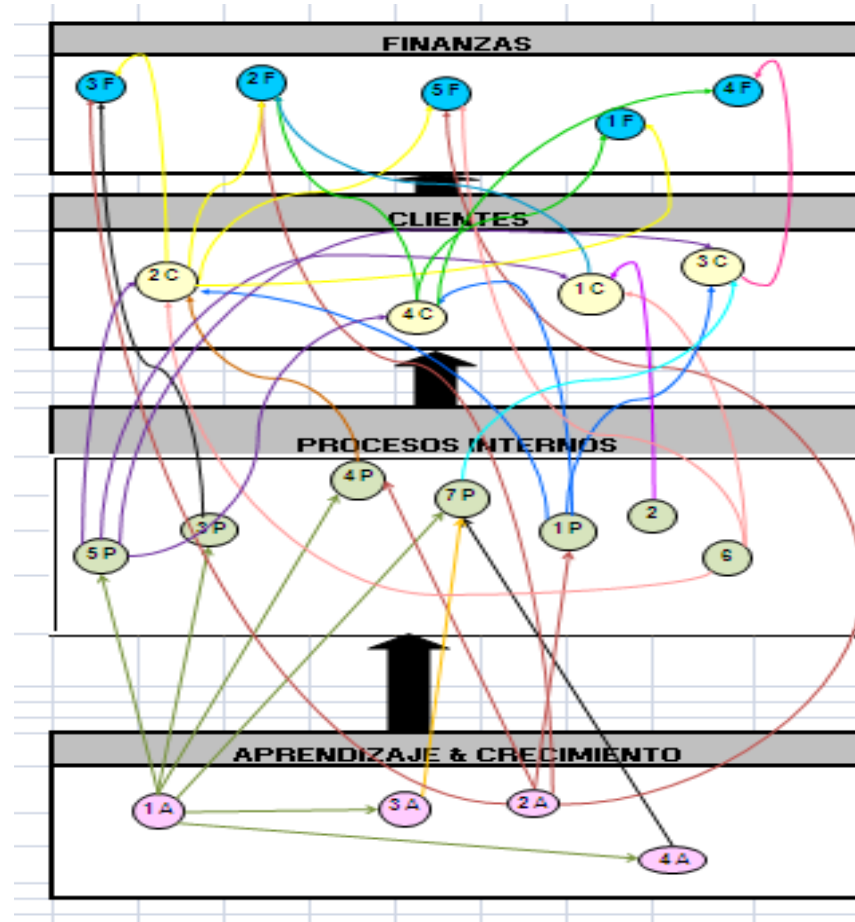
#### 4.6. Mapa Estratégico y las Rutas de Causa Efecto

Los mapas estratégicos son rutas causa-efecto que ayudan a la empresa a enfocarse a la formulación de su estrategia.

En este mapa se trata de plasmar todos los objetivos derivados de las perspectivas estratégicas ya que éstos se formulan en base a hipótesis, para ayudar a la empresa a alcanzar la estrategia planteada.



**Grafico 4.6.1**  
**Mapa Estratégico**



**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Autores

Grafico 4.6.1

## Mapa Estratégico (Continuación)

Áreas	Sigla
Finanzas	F
Clientes	C
Procesos Internos	P
Aprendizaje & Crecimiento	A

F1	Incrementar la participación de mercado
F2	Incrementar Utilidades
F3	Optimizar el uso de costos fijos y variables
F4	Optimizar el capital de trabajo
F5	Reforzar el servicio post venta personalizado

C1	Ofrecer un precio y un plazo de pago atractivo al cliente
C2	Ofrecer variedad de productos y servicios
C3	Brindar al cliente una asesoría técnica precisa
C4	Ofrecer productos y servicios con estándares de calidad

P1	Impulsar la comunicación con todos los participantes de la Cadena Logística
P2	Incentivar a la utilización del Just in Time
P3	Reducir el tiempo de entrega del producto
P4	Mejorar el área del Servicio al Cliente
P5	Ofrecer una capacitación continua a los empleados en Seguridad Industrial
P6	Ofrecer ofertas por la utilización de nuestro Servicio Técnico

A1	Mejorar el nivel de competencia en el personal
A2	Implementar un sistema de información integrado que facilite la toma de decisiones
A3	Fomentar la cultura organizacional.
A4	Mejorar el clima laboral de los empleado

**Fuente:** Eléctrica Hamt Cía. Ltda.

**Elaboración:** Autores

#### 4.7. Determinación de Indicadores

En la determinación de los indicadores tenemos que se plantea en base a 4 agrupaciones las cuales son:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

#### 4.7.1. Finanzas

- Incrementar la rentabilidad de las operaciones
- Ingresar al Mercado de los no clientes de segundo y tercer nivel
- Realizar un efectivo control y supervisión de los gastos
- Margen sobre ventas

#### 4.7.2. Clientes

- Desarrollar la fidelidad de los clientes principales
- Ampliar la variedad en nuestros productos
- Garantizar la satisfacción de los cliente

#### 4.7.3. Procesos Internos

- Mejorar la productividad
- Cumplimiento de metas departamentales
- Establecer buenos canales de comunicación entre proveedores y las bodegas
- Optimizar los desperdicios de materiales
- Producir de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo
- Realizar el mantenimiento a materiales y herramientas
- Garantizar una efectiva rotación de inventario de materias primas

#### 4.7.4. Aprendizaje y Crecimiento (Capital Intangible)

- Desarrollar niveles de competencia
- Personal continuamente capacitado

#### 4.8. Matriz de Impacto – Cobertura de Iniciativas Estratégicas

Luego de obtener los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas, se procede a compararlas entre sí, fijándose una escala de impacto, la cual es ponderada por los miembros de la organización con respecto a su experiencia en sus cargos y al conocimiento del negocio en que se manejan, es decir, a sus necesidades en particular.

Donde cada iniciativa es cotejada con cada objetivo, si es que la relación es directa entonces tiene un impacto fuerte, y si no, entonces se lo califica como sin relación.

Los valores generados (ver Tabla 4.wwww) fueron resultado de un consenso por parte de los miembros de la organización.

**Tabla 4.4**  
**Matriz de Impacto**

	INICIATIVAS ESTRATEGICAS					TOTAL
	Optimizar los recursos financieros	Promover el compromiso de los empleados en la organización	Garantizar la calidad de los productos	Ampliar las alternativas de productos para los clientes	Garantizar la estructura de la organización	
GRADO DE IMPACTO	127	110	99	97	66	499
NIVEL DE COSTO	3.500,00	2.000,00	3.200,00	2.500,00	2.200,00	13.400,00
ELECCIÓN	X		X		X	

**Elaboración:** Autores

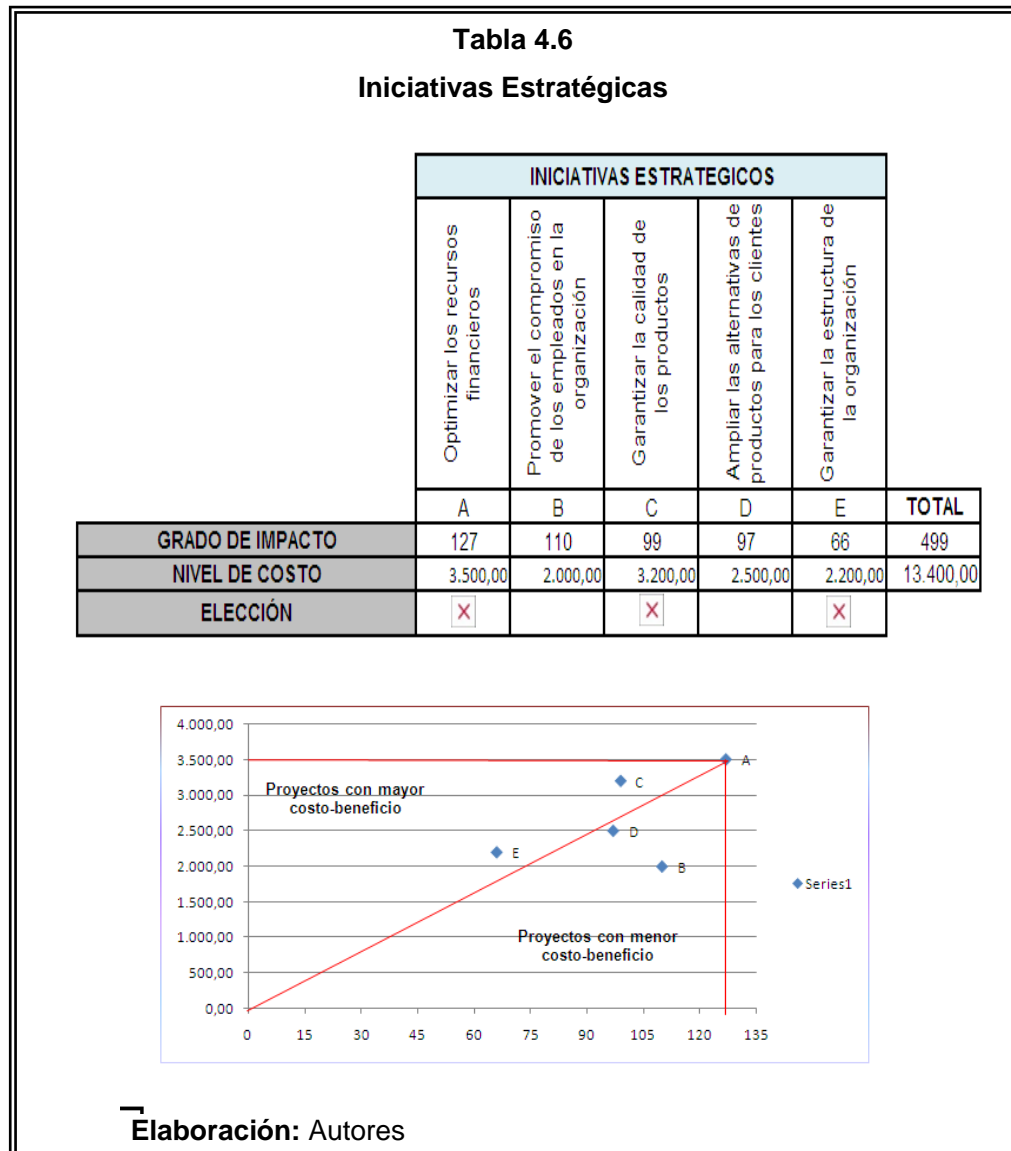
Tabla 4.5  
Matriz de Impacto

MATRIZ DE IMPACTO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS								
IMPACTO	PESO	PRIORIDAD	TEMAS ESTRATEGICOS					COBERTURA DEL OBJETIVO
			Preservar la competitividad de las operaciones de la organización	Garantizar la calidad de los productos	Optimizar los recursos financieros	Ampliar las operaciones de producción para los clientes	Garantizar la rentabilidad de la organización	
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>								
FINANZAS	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LAS OPERACIONES	S	S	S	S	S	13	
	INGRESAR AL MERCADO DE LOS HO CLIENTES DE SEGUNDO Y TERCER NIVEL	H	H	H	S	S	12	
	REALIZAR UN EFECTIVO CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LOS GASTOS	S	S	S	S	S	23	
	MARGEN SOBRE VENTAS	H	S	S	S	S	24	
CLIENTES	DESARROLLAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES PRINCIPALES	H	S	S	S	H	15	
	AMPLIAR LA VARIEDAD EN NUESTROS PRODUCTOS	S	S	S	S	H	24	
	GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	S	S	S	S	S	25	
PROCESOS	RECUPERACION DE LA CARTERA	S	S	S	S	S	25	
	EVOLUCION DE QUEJAS DE CLIENTES	S	S	S	S	S	23	
	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	S	S	S	S	S	33	
	CUMPLIMIENTO DE METAS DEPARTAMENTALES	S	S	S	S	S	37	
	ESTABLECER BUENOS CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE PROVEEDORES Y LAS BODEGAS	S	S	S	S	S	37	
	OPTIMIZAR LOS DESPERDICIOS DE MATERIALES	S	S	S	S	S	37	
	PRODUCIR DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL PLAN DE TRABAJO	S	S	S	S	H	38	
	REALIZAR EL MANTENIMIENTO A MATERIALES Y HERRAMIENTAS	S	S	S	H	S	26	
	GARANTIZAR UNA EFECTIVA ROTACION DE INVENTARIO DE MP	H	S	S	H	S	15	
	DESARROLLAR NIVELES DE COMPETENCIA	S	S	S	S	S	37	
CAPITAL HUMANO	PERSONAL CONTINUAMENTE CAPACITADO	S	S	S	S	S	45	
	<b>GRADO DE IMPACTO</b>		118	33	127	37	66	
<b>RANGO DE LOS PROYECTOS</b>			B	C	A	D	E	

Elaboración: Autores

#### 4.9. Priorización de Iniciativas Estratégicas

Terminado el proceso de votación, se escoge los objetivos con mayor puntaje, se analiza su costo de ejecución, y si su prioridad se mantiene, es escogido para su ejecución en la organización en un mediano plazo. (ver Tabla 4.4).



Para este caso en particular, se escogieron:

1. Seminario de Capacitación Técnica
2. Seminario de Relaciones Humanas
3. Creación de un Call Center

Estas opciones fueron escogidas, debido a que el giro del negocio depende de una relación y contacto directo con el cliente, por lo que se dio prioridad a los aspectos de capacitación humana.

#### 4.10. Iniciativa Estratégica

La empresa luego de decidir qué acciones son las que se van a ejecutar de manera primordial, se debe planificar el tiempo de realización, el responsable del proyecto, y las áreas relacionadas que van a dar soporte para su ejecución. (Ver Anexo – Formato 11 etapa2)

## CAPITULO 5

### 5. Implementación del Sistema de Gestión por indicadores

En este capítulo se implementara el sistema de gestión por indicadores el cual se lo realizara a través de un software el cual deberá medir y presentar los datos y resultados de los indicadores, para de esta forma poder tomar decisiones estratégicas y conocer en términos cualitativos y cuantitativos la situación actual de la compañía.

El término indicador se refiere datos cuantitativos o cualitativos, los cuales nos permiten conocer como se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interese conocer, los indicadores pueden ser medidas, números, hechos u opiniones, que señalen condiciones o situaciones específicas.

El sistema cuenta con un total de 30 indicadores esenciales y de interés para la empresa, los cuales cuentan con:

- Identificación
  
- Meta



- Línea base de medición
- Límites de cumplimiento

Los tipos de indicadores más utilizados son:

- **Cuantitativo.-** Son aquellos que basaran su medición y resultado en términos matemáticos o de valores los cuales servirán para la interpretación del usuario.
- **Cualitativos.-** Son aquellos que miden elementos cualitativos los cuales nos pueden servir para medir opinión o cualidades.
- **Positivo.-** Son en los que un incremento de su valor representaría un avance hacia el resultado deseado o planificado.
- **Negativo.-** Son los que un decremento de su valor representaría una disminución para obtener el resultado deseado o planificado.
- **Centrado.-** Son aquellos que se desea que se mantengan en equilibrio o centrados en una situación que se desea.

Para el desarrollo de nuestros indicadores debemos tomar en consideración lo siguiente:

- **Nivel base.-** Se refiere al nivel estándar que toma el indicador y representa el desempeño logrado antes del efecto de la mejora de las iniciativas estratégicas.
- **Valor Actual.-** representa las mediciones periodo a periodo de indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

- **Meta.-** es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora.

Las formulas recomendadas para medir el desempeño son las siguientes:

<b>Tabla 5.1</b>	
<b>Fórmulas de Desempeño</b>	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DESEMPEÑO</b>
<b>Positivo</b>	$D = \frac{V - B}{M - B} * 100\%$
<b>Negativo</b>	$D = \frac{B - V}{B - M} * 100\%$
<b>Centrado</b>	$D = \frac{V - LI}{M - LI} * 100\% \quad ; \quad D = \frac{LS - V}{LS - M} * 100\%$
<b>D: Desempeño, B: Base, V: Valor, M: Meta, LI: Límite inferior, LS: Límite superior</b>	
<b>Elaboración: Autores</b>	

De  
ind  
co

- Verde.- desempeño esperado

### 5.1. Ingreso al Software

El ingreso al software se lo realizara mediante una clave y un usuario dirigido a todas las personas autorizadas para su manejo el cual será de libre elección para los miembros de la compañía, dado que el gerente será el encargado de distribuir su ingreso y manejo por parte de los empleados.

Dentro de los usos del software se puede obtener la tendencia de los indicadores y a su vez ver cómo cambia su tendencia y así poder ver en qué situación se encuentra la empresa, la forma grafica que permite ver la situación es a través de los semáforos.

Una vez ingresado al sistema se mostrará una ventana que contiene los indicadores donde se podrá observar el nivel de desempeño posteriormente almacenar dicha información para su comparación y análisis, el cual facilita la toma de decisiones por parte de los administradores.

El sistema contara con una pantalla la cual permitirá receptar los datos necesarios para el cálculo los mismos que serán evaluados previamente por los parámetros requeridos y se tomara en cuenta la línea base establecida.

## **CAPITULO 6**

### **6. Aprendizaje estratégico y toma de decisiones**

**6.1 Introducción.-** en este capítulo podremos conocer si la empresa está cumpliendo sus objetivos según lo planificado o esperado por la administración, para lo cual utilizaremos herramientas estadísticas para las cuales necesitamos datos o información histórica proporcionada por los diferentes indicadores que se han formulado, para medir el rendimiento de la compañía, los cuales serán de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

#### **6.2 Ciclo del Proceso de Toma de Decisiones.-**

Una vez desarrollado el BSC, para obtener buenos resultados con su implementación es necesario tener un adecuado seguimiento y medición. Para lo cual es importante tener claro el Ciclo PIRA (Planeación, Implementación, Revisión, Acción) para una adecuada toma de decisiones.

El proceso de aprendizaje consta de 2 etapas el ciclo operativo y el ciclo estratégico.

#### **6.3 Ciclo Operativo**

En el ciclo operativo se verificará el cumplimiento de los objetivos de acuerdo al desempeño de los indicadores, lo cual se realiza a través de reuniones de trabajo en las cuales se trata lo siguiente:

- Asegurar la ejecución de los objetivos en el plazo establecido para cada uno

- Definir y evaluar las responsabilidades dentro de la estructura organizacional

Por lo regular los indicadores tendrán una tendencia de mejora continua, por lo cual en el momento de encontrar alguna irregularidad, nosotros contaremos con un formato denominada la Tabla de anomalía la cual nos permitirá analizar las causas y efectos, para de esta forma tomar acciones necesarias.

**Tabla 6.3.1**  
**Tabla de anomalías**

Tabla de Anomalías			
Responsable:			
Objetivo:			
% Cumplimiento:		%Avance:	Fecha:
1.- Descripción de la anomalía - ¿Qué paso?			
2.- Análisis de la causa de anomalía-¿Por qué paso?			
3.- Plan para remover la causa raíz y cumplir los compromisos adquiridos-¿Qué acciones correctivas se tomarán?			
4.-Verificación de la eficacia de la acción correctiva- Eliminamos la causa			



Fuente: Material del Tópico BSC

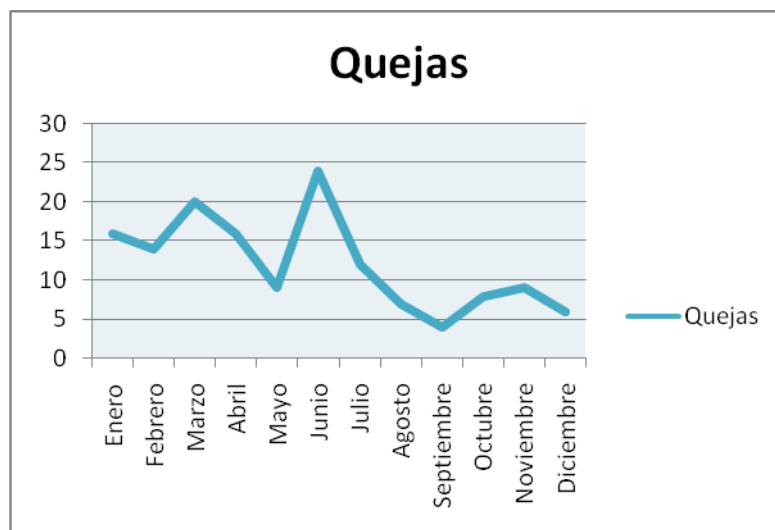
En el desarrollo de nuestra tesis tenemos que para una mejor explicación del ciclo operativo, procedemos a simular el incumplimiento de un indicador el cual es Evolución de Quejas de los clientes a continuación se muestra una tabla con valores simulados de las quejas reportadas en el año 2007, las cuales son supuestas para poder ilustrar el ejemplo de ciclo operativo.

**Tabla 6.3.2**  
**Tabla de Quejas**

<b>Meses</b>	<b>Quejas</b>
Enero	16
Febrero	14
Marzo	20
Abril	16
Mayo	9
Junio	24
Julio	12
Agosto	7
Septiembre	4
Octubre	8
Noviembre	9
Diciembre	6

Fuente: Empresa

**Grafico 6.3.1**  
**Quejas**



Fuente: Empresa

En el grafico anterior pudimos observar que a lo largo del año 2007 las quejas fueron disminuyendo en el transcurso del año pero dado los limites y características del indicador aun se encontraba fuera de los parámetros, por lo cual procederemos a analizar el por que del incumplimiento del indicador.

Una de las herramientas que vamos a utilizar es el análisis de causa raíz el cual se basa en la recolección de las causas mas comunes por las cuales surgen las quejas, lo realizaremos a través de la hoja de recolección de datos, el cual esta a cargo del departamento de Atención al cliente y su representante es el responsable de presentar la información

**Tabla 6.3.3**

Hoja de Recolección de Datos			
Departamento	Ventas	Mes	Enero
Responsable	Representante de ventas	Indicador	Evolución de quejas de clientes
ITEM	Detalle		
1	Producto Defectuoso		
2	Errores en el despacho		
3	Mal servicio		
4	Errores de facturación		
5	Incumplimiento de contrato		
..	.....		
..	.....		
10	Errores de diseño		
11	Errores de instalación		
Firma de Responsable			

Posteriormente se realiza un análisis de Pareto, el cual establece que el 80% de los efectos reportados están asociados al 20% de sus causas.

En la siguiente tabla presentaremos las principales causas de quejas.

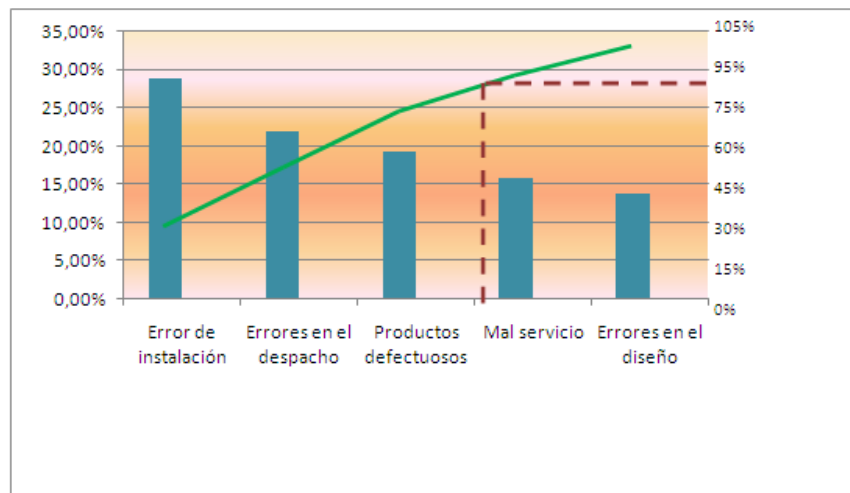
**Tabla 6.3.4**  
Principales causas de quejas

Causa	Frecuencia	%	Acumulado
Errores de instalación	42	28.97%	28.97%
Errores en el despacho	32	22.07%	51.04%
Producto Defectuoso	28	19.31%	70.35%
Mal servicio	23	15.86%	86.21%
Error de diseño	20	13.79%	100%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa

**Grafico 6.3.1**  
Análisis de Pareto





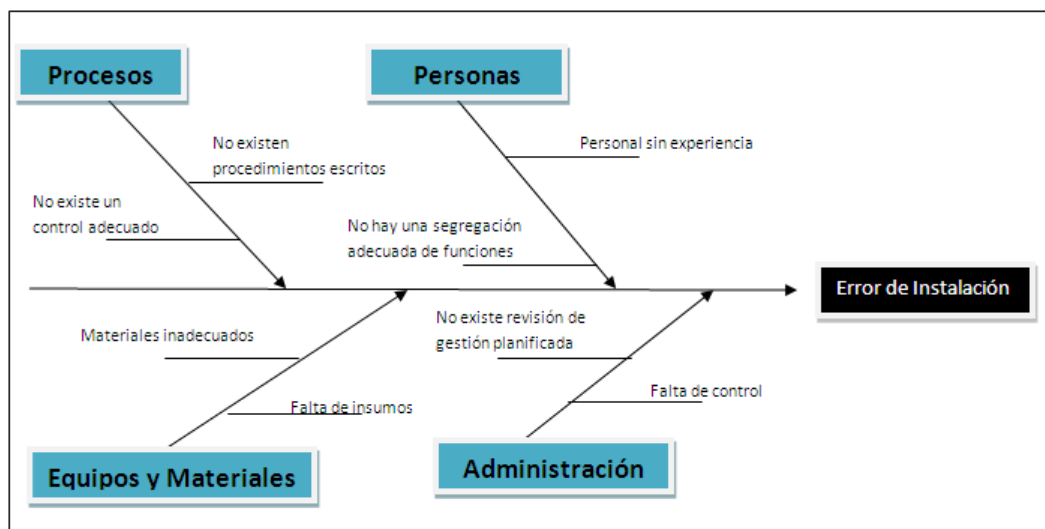
Fuente: Empresa

Luego de haber realizado el diagrama de Pareto pudimos obtener las causas principales que son:

- Error de Instalación
- Errores en el despacho
- Productos defectuosos

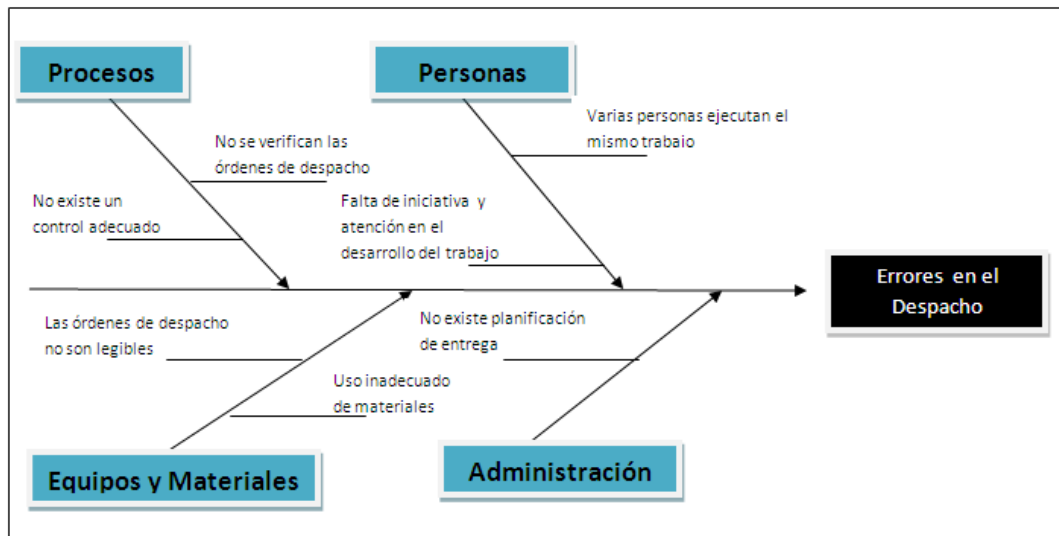
Para los cuales realizaremos un análisis denominado causa-efecto (Ishikawa) el cual analizara una a una la causa raíz de estos problemas.

**Gráfico 6.3.2**  
**Diagrama Causa-Efecto Error de Instalación**



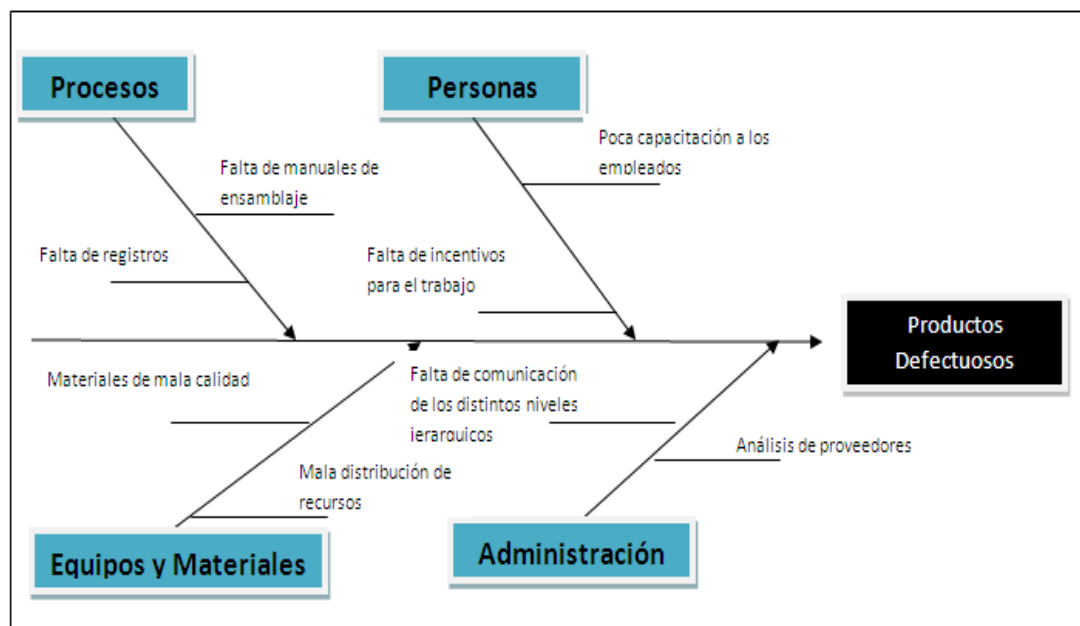
Fuente: Empresa-análisis de ciclo operativo

**Gráfico 6.3.3**  
**Diagrama Causa-Efecto Error en el despacho**



Fuente: Empresa-análisis de ciclo operativo

**Grafico 6.3.4**  
**Diagrama Causa-Efecto Productos defectuosos**



Fuente: Empresa-análisis de ciclo operativo

Una vez encontradas las causas de los problemas procedemos a realizar el plan de acción el cual consiste describir la acción a tomar y al plazo en el cual debe ejecutarse el correctivo para el problema, a continuación el plan de acción especificado para cada problema y sus causas principales:

Tabla 6.3.5

Plan de Acción				
Problema	Causa-raíz	Responsable	Acción a tomar	Tiempo de Ejecución
Error de Instalación	Personal sin experiencia	R.R.H.H.	Capacitar al personal adecuadamente para cada instrumento y tipo de producto a elaborar	3 meses
	Procedimientos por escrito	Gerencia	Documentar los procedimientos y presentarlos a los usuarios	1 mes
	No existe un control adecuado	Jefe de producción	Plantear mecanismos de control periódicos en la elaboración del producto	1 mes
	Materiales inadecuados	Administración & Jefe de producción	Realizar estudios del uso de materiales	1 mes
	Falta de insumos	Jefe de producción	Plantear cronogramas de abastecimiento	1 mes
	No existe revisión de la gestión	Gerencia	Plantear cronogramas de reuniones para la toma de decisiones	1 mes
Errores en el despacho	Varias personas ejecutan el mismo trabajo	Gerencia	Segregar de forma clara las funciones por área e individuo	1 mes
	No se verifican ordenes de despacho	Jefe de producción	Plantear procedimientos de verificación	1 mes
	No se tiene planificación de entrega	Gerencia	Plantear sistemas de entrega y logística	2 meses
	Uso inadecuado de materiales	Jefe de producción	Explicación del uso de los materiales y planteamiento de procedimientos para la elaboración de materiales	2 meses
Productos defectuosos	Poca capacitación a los empleados	Jefe de RRHH	Elaborar y planificar programas de capacitación	6 meses
	Falta de manuales de ensamblaje	Administración	Elaboración de manuales para el desarrollo del producto	1 mes
	Materiales de mala calidad	Gerencia-jefe de producción	Elaboración de concurso para proveedores y planteamiento de requisitos a cumplir para la elaboración de los productos	2 meses
	Análisis de proveedores	Gerencia	Estudio de políticas de cobro de los proveedores y análisis de propuestas para exclusividad	3 meses

Fuente: Empresa-análisis del ciclo operativo

#### 6.4 Ciclo estratégico

Dentro del ciclo estratégico lo que se realiza básicamente es el cuestionamiento de la estrategia misma y es la que permite asegurar la ejecución de la estrategia a largo plazo.

Dentro de la reunión de ciclo estratégico se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Revisar los objetivos estratégicos, sus periodos de ejecución y la línea base
- Evaluar el impacto de los factores externos en el logro de resultados
- Determinar estrategias emergentes si es que es necesario
- Aplicación de herramientas estadísticas como los diagramas de caja, correlación, simulación y regresión.

Los resultados de los indicadores con los que se van a partir están simulados y corresponden a un periodo de 3 años, debido a que han sido simulados en el caso de requerir cambios en la línea base o metas de los indicadores se los realizara solo para desarrollo del ejemplo.

Para empezar el análisis estadístico tomaremos en cuenta la variable ventas, la cual tomara los valores mensuales de dos periodos consecutivos

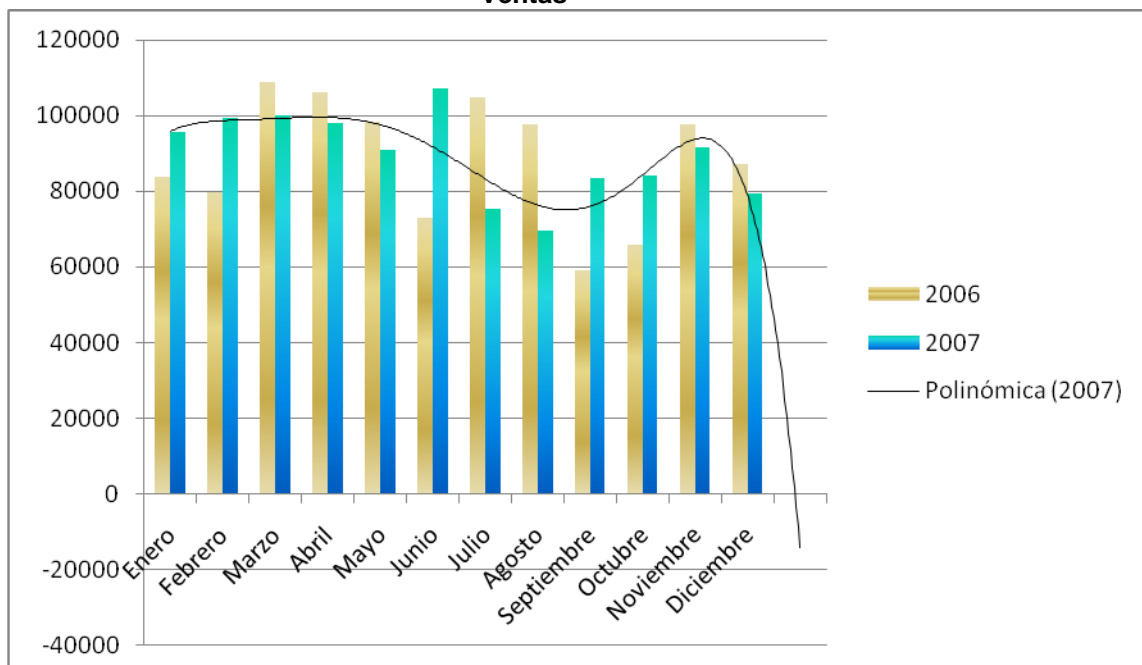
**Tabla 6.4.1**  
**Ventas.**

<b>Mes</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Enero	\$ 83655	\$95551
Febrero	\$ 79659	\$ 99310
Marzo	\$ 109034	\$ 100100
Abril	\$ 106144	\$ 98076
Mayo	\$ 98405	\$ 90945

Junio	\$ 72952	\$ 107109
Julio	\$ 104887	\$ 75510
Agosto	\$ 97645	\$ 69641
Septiembre	\$ 59159	\$ 83474
Octubre	\$ 65853	\$ 84140
Noviembre	\$ 97717	\$ 91734
Diciembre	\$ 87299	\$ 79526

Fuente: Empresa

**Grafico 6.4.1**  
**Ventas**



Fuente: Información de la empresa

En la grafica tenemos la tendencia del año 2007, a continuación presentamos la media de cada año:

2006 = \$ 88534,08

2007 = \$ 89593

Anteriormente obtuvimos que en ambos años la media son valores importantes ya que ninguno es menor de \$70000 los cuales son la base de la compañía como media mínima anualmente, según datos históricos de la compañía.

Además esta información grafica que obtuvimos nos sirve de base para sustentar las causas analizadas en el ciclo operativos ya que el motivo por el cual las ventas disminuyeron en el año 2006 y 2007 en los meses de junio, septiembre y octubre y julio agosto y diciembre respectivamente, se ven reflejadas en las principales causas de quejas de los clientes lo cual ocasiona un decremento en el nivel de aceptación de los clientes.

Ahora tomaremos la variable ventas para realizar el análisis de componentes principales, el cual nos sirve para representar las variables de trabajo relacionadas y poder analizar los resultados.

Las variables que tomaremos para realizar el análisis de resultados son las siguientes:

X1: Ventas

X2: Fidelidad de clientes

X3: Comunicación con los clientes

X4: Recuperación de Cartera

X5: Incremento de clientes

X6: Satisfacción del cliente

X7: Compras

**Grafica 6.4.2**  
**Datos de variables**

datos cap7 - SPSS Data Editor							
File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Window Help							
14:							
	Ventas	Fidclientes	Comconclie ntes	Reccartera	Incclientes	Satiscliente	Compras
1	50691,00	,26	225	28	,13	,63	40788,00
2	104176,0	,37	469	23	,32	,10	28554,00
3	99034,00	,65	121	25	,20	,07	72776,00
4	67185,00	,98	21	24	,28	,99	71405,00
5	93025,00	,88	219	24	,97	,17	52236,00
6	96493,00	,19	52	23	,60	,89	29617,00
7	99769,00	,10	93	21	,66	,21	36724,00
8	79187,00	,85	124	26	,14	,42	60711,00
9	94469,00	,26	478	28	,66	,58	55834,00
10	64988,00	,72	470	25	,46	,42	71708,00
11	59890,00	,46	261	21	,35	,35	48675,00
12	96137,00	,96	406	29	,19	,08	38143,00
13	83655,00	,17	264	29	,45	,88	30583,00
14	79659,00	,41	76	27	,95	,09	44303,00
15	109034,0	,96	107	30	,75	,69	38857,00
16	106144,0	,04	67	28	,11	,83	67467,00
17	98405,00	,17	391	21	,30	,40	65881,00
18	72952,00	,41	225	23	,78	,15	43607,00
19	104887,0	,85	500	26	,13	,23	58454,00
20	97645,00	,15	134	23	,76	,52	55869,00
21	59159,00	,30	259	25	,33	,03	73428,00
22	65853,00	,55	363	26	,11	,19	42846,00
23	97717,00	,41	348	23	,85	,78	71791,00
24	87299,00	,81	267	20	,61	,21	54082,00
25	95551,00	,66	244	21	,20	,42	31382,00
26	99310,00	,46	295	29	,10	,95	74305,00
27	100100,0	,07	14	24	,76	,96	68911,00
28	98076,00	,14	431	30	,38	,44	43857,00
29	90945,00	,37	452	21	,55	,68	66032,00
30	107109,0	1,00	340	22	,76	,36	60743,00

Fuente: Información de la empresa

Grafico 6.4.3  
Frecuencia de datos

➔ Frecuencias

		Statistics						
		Ventas	Fidclientes	Comconclie ntes	Reccartera	Incclientes	Satiscliente	Compras
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Std. Error of Mean	2573,228	,05240	25,105	,522	,04852	,05318	2402,500
	Median	92379,50	,4100	251,50	24,00	,5050	,4200	53159,00
	Std. Deviation	15439,37	,31441	150,632	3,130	,29109	,31910	14415,00
	Variance	2,4E+08	,099	22690,029	9,799	,085	,102	2,1E+08
	Kurtosis	-,515	-1,248	-1,261	-1,165	-1,472	-1,376	-1,136
	Std. Error of Kurtosis	,768	,768	,768	,768	,768	,768	,768
	Range	58343,00	,98	486	10	,88	,98	45751,00
	Minimum	50691,00	,02	14	20	,10	,01	28554,00
	Maximum	109034,00	1,00	500	30	,98	,99	74305,00
	Percentiles							
	25	76429,25	,1750	121,75	21,25	,2000	,1750	41302,50
	50	92379,50	,4100	251,50	24,00	,5050	,4200	53159,00
	75	98876,75	,7875	397,00	27,75	,7600	,7800	65994,25

Fuente: Análisis de SPSS

Una vez realizada el análisis de las variables de forma grupal en la cual obtenemos la media la varianza y las desviaciones, procedemos

a obtener el análisis de componentes principales el cual nos arroja los siguientes resultados:

**Grafica 6.4.4**  
**► Factor Analysis**

	Initial	Extraction
Ventas	1,000	,504
Fidclientes	1,000	,303
Comconclientes	1,000	,524
Reccartera	1,000	,702
Inclientes	1,000	,688
Satiscliente	1,000	,717
Compras	1,000	,592

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Fuente: Análisis de SPSS**

A través de los resultados obtenidos en el software tenemos que nuestro modelo se resume a tres componentes de los 7 planteados originalmente dado que el porcentaje acumulado es de 57.57% lo cual deja abierta la posibilidad de plantear nuevas variables para analizar su correspondencia.

**Grafico 6.4.5**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,571	22,439	22,439	1,571	22,439	22,439
2	1,395	19,933	42,372	1,395	19,933	42,372
3	1,064	15,204	57,576	1,064	15,204	57,576
4	,995	14,211	71,787			
5	,887	12,678	84,464			
6	,577	8,245	92,710			
7	,510	7,290	100,000			

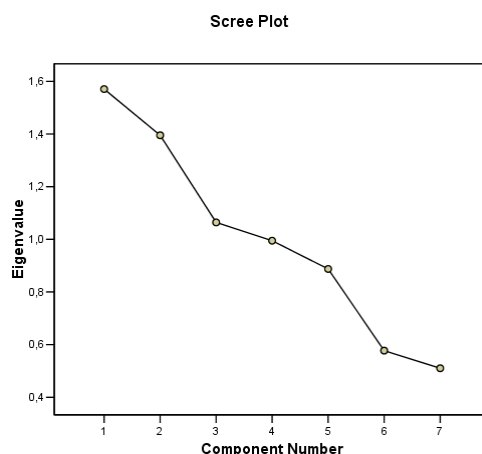
Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Fuente: Análisis en SPSS**

La grafica de sedimentación de componentes principales se presenta a continuación la cual muestra la escala y tendencia de las variables

**Grafica 6.4.6**





Fuente: Análisis SPSS

Una vez presentado la grafica de sedimentación de los componentes tenemos que en la matriz de componentes seleccionar las relacionadas entre si y esto vienen dado por los valores mas altos o positivos.

**Grafica 6.4.7**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Ventas	-,016	,305	→,641
Fidclientes	→,507	-,199	,083
Comconclientes	→,677	-,163	,199
Reccartera	,289	→,764	,185
Incclientes	-,728	-,361	→,166
Satiscliente	-,425	→,709	-,183
Compras	→,247	,137	-,715

Extraction Method: Principal Component Analysis.

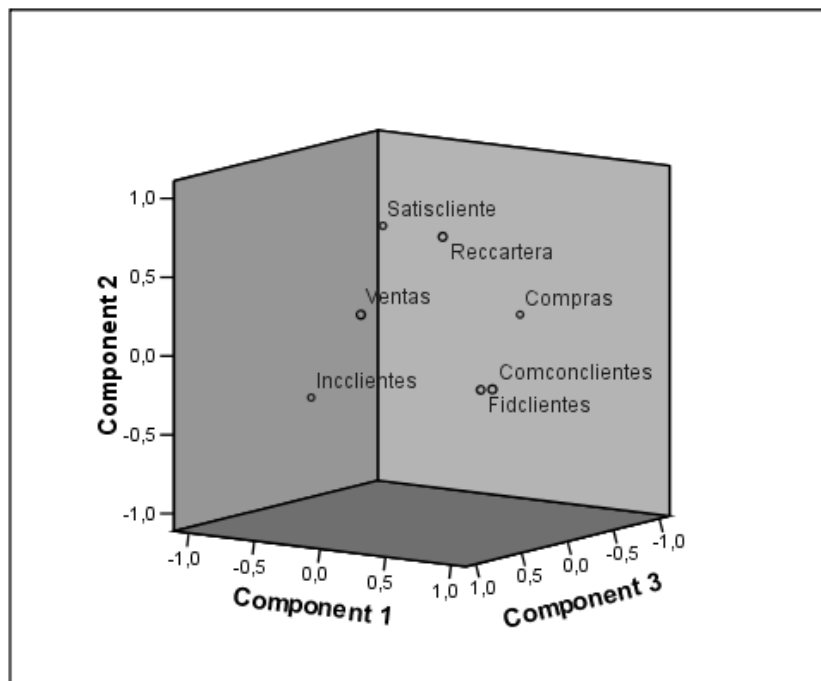
a. 3 components extracted.

**Fuente: Análisis en SPSS**

Según la matriz presentada tenemos que la primera componente se encuentra relacionada con la fidelidad de clientes, la comunicación de los clientes y las compras, la segunda componente esta relacionada con la recuperación de cartera y la satisfacción del cliente, y finalmente la tercera componente esta relacionada con ventas el incremento de clientes, pudiendo de esta manera resumir que las tres

componentes extraídas mantienen relación con todas las variables analizadas y fácilmente se encuentran relacionadas de una forma mas directa, y se lo puede apreciar gráficamente a continuación:

**Grafica 6.4.8**



**Fuente: Análisis SPSS**

## **CAPITULO 7**

### **7. Auditoría de Sistemas de Gestión**

En este capítulo realizaremos la evaluación de la compañía de acuerdo a las normas básicas y controles de auditoría aplicables al giro del negocio.

Dentro de la Auditoría se realizaran cuestionarios para la evaluación del control interno los cuales contendrán preguntas que servirán para el análisis de las diferentes áreas de principal interés por parte de los directivos, en las cuales se ven reflejados un nivel de impacto importante por parte de los indicadores u objetivos estratégicos formulados para a través de ellos facilitar la toma de decisiones, en base a los resultados obtenidos.

La Auditoría a su vez permitirá identificar las oportunidades de mejora, las que permitirán fortalecer a la organización de forma estructurada.

#### **7.1. Objetivo**

La Auditoría de sistemas de gestión tendrá como objetivo el estudio y el análisis de cada uno de los KPI y sus resultados a través de un diagnostico que permita evaluar si las etapas de la metodología del

Balance ScoreCard se encuentran desarrolladas correctamente y cumplen con las perspectivas de la empresa.

Nuestra Auditoría nos permite evaluar lo siguiente:

1. Diseño de indicadores
2. La implantación del sistema
3. Uso de la información
4. Métodos de evaluación y mejoras del sistema

Considerando que los indicadores de gestión proporcionan valiosa información sobre dicha gestión, así como para la toma de decisiones. Teniendo en cuenta la frase ***“La calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada”***.

## 7.2. Alcance

Para el correcto diseño de un Sistema de indicadores o análisis de ellos, debemos partir de una serie de conceptos y de datos. Para empezar se debe determinar:

- Áreas principales de actuación de la organización.
- Requisitos de la misma
- Indicadores preexistentes

Debemos tener en cuenta que se deben definir los parámetros vinculados con la definición de:

- Los indicadores

- Metodología de calculo
- Temporalidad asociada.

### 7.3. Procedimiento de Auditoría

Una vez en fase de implantación, habrá que impartir la formación necesaria a todas las personas relacionadas con la captación, tratamiento y mantenimiento de los datos que vamos a analizar para la toma de decisiones.

Con los resultados obtenidos, se facilita la toma de decisiones respecto de los mismos, así como permite focalizar los recursos necesarios para solventar posibles desviaciones de funcionamiento de determinados procesos, sobre todo, alineado con la estrategia de la organización.

Hay que tener en cuenta la obsolescencia de indicadores al momento de realizar la Auditoría para no cometer el error de medir y obtener resultados erróneos y se puede dar por lo siguiente:

- Se han modificado los objetivos de la organización o algún parámetro estratégico.
- Han evolucionado las expectativas

Para un mejor desarrollo de la Auditoría debemos realizar lo siguiente:

1. Conformación del equipo auditor
2. Una evaluación del sistema de gestión a través de un control interno
3. Evaluar el sistema de gestión por indicadores
4. Identificar las oportunidades de mejora

#### 7.4. Evaluación del control interno

Se lo realiza con la finalidad de evaluar de forma general las áreas de acción de la compañía ya que básicamente previo un análisis se determino que:

- Análisis de riesgos
- Ciclo de compras, pagos, inversiones y nominas
- Ciclo de ingresos y cobros
- Ciclo de inventarios y control
- Ciclo de inversión y financiamiento
- Ciclo de tesorería

Son de gran impacto y resumen la gestión y manejo interno de la compañía de forma independiente a la implantación del Balance ScoreCard, ver Anexo.

Sin dejar a un lado la evaluación de la Metodología aplicada (ver Anexo), dividida de la siguiente manera:

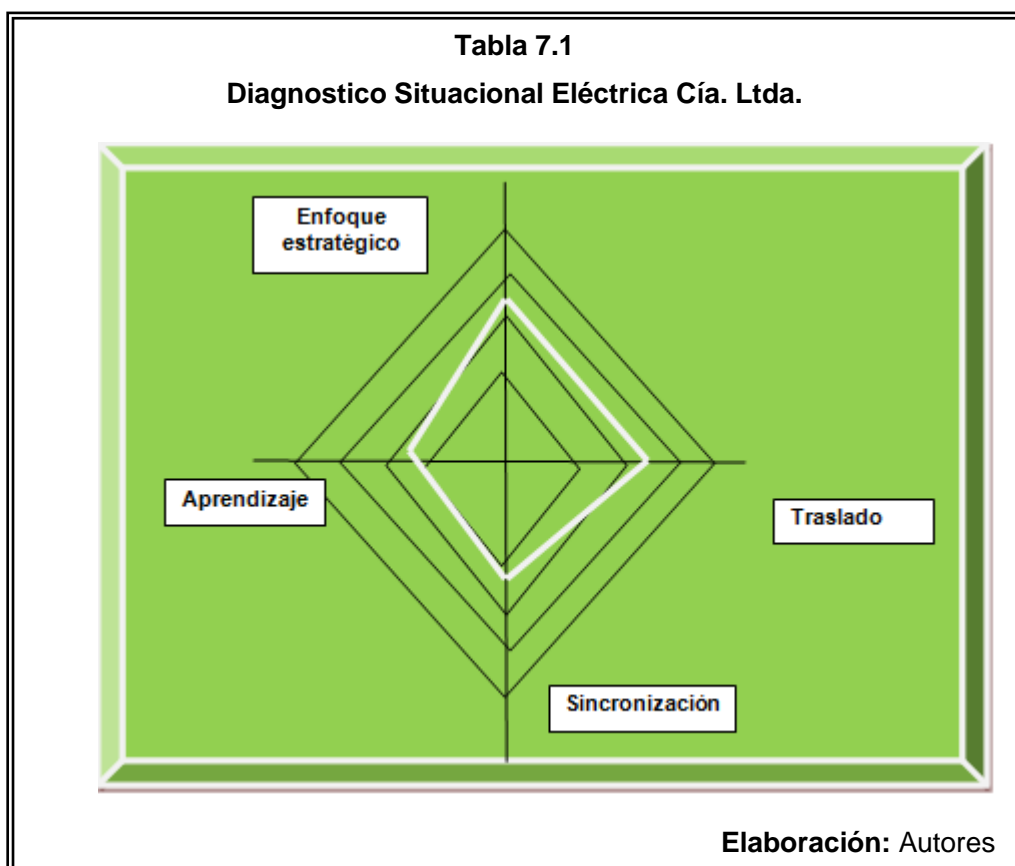
- Diseño de indicadores
- La implantación del sistema
- Uso de la información
- Métodos de evaluación y mejoras del sistema

#### 7.5. Diagnostico Situacional de la Compañía

En la grafica podemos observar que la compañía se encuentra ubicada en los siguientes puntos:

- Enfoque estratégico= 64
- Sincronización y despliegue = 39
- Aprendizaje= 39
- Traslado = 70

Con lo cual podemos resumir diciendo que la compañía le falta mejorar en su despliegue hacia el Balance ScoreCard ara tener un mayor control y promover el trabajo en equipo lo cual permitiría interactuar con todos los niveles de la organización, y adicionalmente mejorar la cultura de aprendizaje para que los miembros de la organización conozcan y se sientan comprometidos para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía.



## CAPITULO 8

### 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1. Conclusiones

- Originalmente el enfoque del BSC era hacia apoyar un nuevo cambio de paradigma en cuanto a la medición de desempeño, a través de la introducción de varias perspectivas que permiten tener un enfoque integral de cómo la organización se está desempeñando.
  
- Con el transcurso del tiempo, y cuanto más las organizaciones utilizaron el BSC, este se concentró hacia la creación de una organización enfocada en la estrategia, balanceando tanto el “que” y el “como” de la estrategia, cambiando de un sistema de medición del desempeño, hacia un sistema de administración de la Organización centrado en la estrategia.
  
- En el proceso de elaboración de las perspectivas estratégicas se plantearon muchas ideas, de las cuales, se abarcaron solo aquellas que tengan una gran incidencia e impacto en la ejecución de los objetivos.



- El Mapa Estratégico elaborado se fundamenta en hipótesis desarrolladas a base de experiencias anteriores, dónde éstas se conectan con los nuevos objetivos; de los cuales se espera den resultado. Eso se podrá comprobar cuando la metodología del BSC esté completamente ejecutándose en todas las áreas de la organización.
- Antes de desarrollar un indicador se debe considerar el grado de cumplimiento con el objetivo asignado y los costos y recursos necesarios para llevarlo a cabo, con el objetivo de desarrollar solo aquellos indicadores que son rentables para la organización, para los cuales la importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo de su obtención.
- Gracias a la aplicación de la Metodología del BSC, se plantearon iniciativas estratégicas y se priorizaron los objetivos, de las cuales solo tres van a ser ejecutados a corto plazo, ya que se realizó su respectivo análisis presupuestario.

## 8.2. Recomendaciones

- Establecer estrategias para generar relaciones de apoyo y desarrollo entre proveedores y clientes, para así lograr un alto índice de rendimiento y beneficios para todas las partes interesadas en involucradas.
- Retroalimentar los KPI de manera constante para generar una información confiable basada en desarrollo del día a día de las actividades del negocio, y sus partes directa e indirectamente relacionadas.

- Crear los KPI para aquellas iniciativas estratégicas y objetivo que son importantes para la organización pero que no fueron incluidos en la primera fase de desarrollo de la metodología.
  
- Asegurar el cumplimiento de las iniciativas estratégicas establecidas en los periodos acordados, para que así ayuden a mejorar la estructura organizacional, adecuando los procesos de gestión.
  
- Difundir y concienciar la estructura organizacional a todos los miembros de la organización, es decir, desde el nivel operativo hasta el gerencial, para así poder lograr un efectivo desarrollo de la metodología.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Prof. Álvaro Reynoso, *“Orígenes del Balanced Scorecard – Medidas que Guían el Desempeño”*, Año 2003
2. Universidad Santiago de Chile, *“BSC - Tablero de Comando”*,  
[http://www.uach.cl/encuentrofinanciero/ponencias/Dia2/05\\_David\\_Lopez.ppt#311,53](http://www.uach.cl/encuentrofinanciero/ponencias/Dia2/05_David_Lopez.ppt#311,53), Ejemplo:
3. Microsoft, Diciembre 22 del 2006, *“¿Cómo determinar los KPI correctos para su empresa?”*,  
[http://www.grupokaizen.com/bsce/Metodologia\\_BSC\\_CMI.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Metodologia_BSC_CMI.pdf)
4. Juan Carlos Aranibar Sapiencia, *“Desarrollo de Competencias Técnicas para la Explotación Efectiva de un Balanced Scorecard”*, Junio 2006
5. Wikipedia, *“Indicadores Claves de Desempeño”*, Julio 2006,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Key\\_performance\\_indicators](http://en.wikipedia.org/wiki/Key_performance_indicators)
6. Grupo Kaizen S.A., Gilberto Quesada Madriz, *“Proceso de Elaboración de un Mapa Estratégico”*, Mayo 2007, <http://www.grupokaizen.com>
7. Relaciones Públicas.com, Rubén Roberto Rico, *“¿Qué es la Estrategia?”*, Año 2007,  
<http://nuestroespacio.leon.gob.mx/Reports/Lists/Sample%20KPIs/DispForm.aspx?ID=1&Source=http%3A%2F%2Fnuestroespacio%2ELeon%2Egob%2Emx%2FReports%2FLists%2FSample%2520KPIs%2FAllItems%2Easpx&RootFolder=%2FReports%2FLists%2FSample%20KPIs>

8. Monografías, Rodney Salcedo, “*Control de gestión – Balanced Scorecard*”, Barquisimeto, Noviembre de 2005,  
<http://www.monografias.com/trabajos3/ctrolgestion/ctrolgestion.shtml>
9. Estrategia Empresarial, “*Conceptos y Fundamentos del BSC*”, Noviembre de 2005, <http://www.estrategiaempresarial.com/Conceptos.asp>
10. Gestipolis, Carlos Duarte, “*Temas de Gestión: ¿Qué es el Balance Scorecard (BSC)?*”, Octubre del 2005,  
<http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>
11. Gestipolis, Carlos Duarte, “*Temas de Gestión: ¿Qué es el Balanced Scorecard? Hoy hablamos de las 4 Perspectivas*”, Octubre del 2005,  
<http://www.uvirtual.org/recursos/publicaciones/CTBSC.pdf>
12. Ing. Jaime Lozada, Año 2007, “Seminario de Graduación de Gestión Empresarial, basado en le BSC”

## ➤ GLOSARIO

KPI                    Medidas financieras y no financieras utilizadas para reflejar el éxito crítico de una organización. Estas son utilizadas para mostrar el estado actual de un negocio y recetar el curso de acción. Éstos difieren dependiendo de la naturaleza de una

organización, ya que ayudan a la organización a medir el progreso hacia las metas organizacionales <sup>[6]</sup>.

---

<sup>[6]</sup> [www.whitespace-strategy.co.uk/knowledge\\_phrasebook.php](http://www.whitespace-strategy.co.uk/knowledge_phrasebook.php)

# ANEXOS

**Tabla N° 1**  
**Diseño de Indicadores**

<b>Diseño de Indicadores</b>	<b>No se cumple (0)</b>	<b>Se cumple Parcialmente (1)</b>	<b>Se cumple en su totalidad (2)</b>
1.- ¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión, misión y estrategia planteada?			X
2.- Se plantearon indicadores que garanticen el cumplimiento de la visión y misión de la compañía	X		
3.- Todos los indicadores están planteados en base a una formula de calculo			X
4.- Se mantienen indicadores que muestran la evolución de los principales factores críticos de éxito		X	
5.- Se mantiene un sistema de categorización de indicadores según su impacto		X	
6.- Cada indicador mantiene una frecuencia de cálculo o periodos de medición			X
7.-Se mantiene un marco teórico de la formulación y uso de los indicadores	X		
8.-Se mantienen calendarios revisión, análisis y procedimiento para la toma de decisiones en base a los resultados obtenidos por los indicadores		X	
9.- Están definidas las formas de presentación de la información y resultados proporcionada por y para los indicadores		X	

10.- Cada indicador tiene claramente definidos los diversos responsables tales como emisor, receptor y analista	X	
11.- Existen restricciones al acceso de la información de los distintos indicadores		X
12.- Cada indicador cuenta con una línea base e intervalos para la determinación de la situación a través de valores tolerantes (semáforos)		X
13.- Están definidas claramente la fuente de captura y manejo de datos para el desarrollo y análisis de los resultados obtenidos a través de los indicadores	X	

Fuente: Los autores

**Tabla Nº 2**  
**Implantación del Sistema**

<b>Implantación del sistema</b>	<b>No se cumple (0)</b>	<b>Se cumple Parcialmente (1)</b>	<b>Se cumple en su totalidad (2)</b>
1.- Se capacita y sensibiliza al personal acerca de la finalidad y objetivo de los indicadores		X	
2.- Todos los empleados de la compañía conocen la relación directa entre el trabajo realizado contra los resultados obtenidos a través de los indicadores		X	

3.- Se provee información al personal acerca de las acciones correctivas en el caso que sucedan desviaciones de los objetivos	X	
4.- Se comunica al personal las modificaciones periódicamente realizadas a los indicadores y el sistema de gestión en general.		X
5.- Se capacita al personal periódicamente para que cambien la perspectiva acerca de la finalidad del indicador.		X
6.- Se cuenta con procesos de validación de la información a través de cuestionarios o entrevistas a los usuarios		X
7.- Se publica información acerca de los cambios y evolución de la compañía periódicamente a través de los resultados obtenidos en los indicadores.		X

Fuente: Los autores

**Tabla Nº 3**  
**Uso de la información**

Uso de la Información	No se cumple (0)	Se cumple Parcialmente (1)	Se cumple en su totalidad (2)
1.- Se garantiza que los indicadores presentan información veraz y objetiva la cual no se verá afectada por cambios o justificaciones		X	
2.- Se realizan reuniones por mandos para revisar y analizar los resultados de los indicadores para de esta forma complementar ideas y análisis.		X	
3.- Se cuentan con sistemas que permitan visualizar la información o resultado de los indicadores a tiempo para tomar decisiones		X	
4.- El sistema de gestión presenta facilidades para la comparación de resultados históricos con resultados actuales de los indicadores			X



5.- Se cuentan con canales de comunicación que conecten todos los niveles de la organización			X
6.- Las acciones de mejora definidas se las gestiona para verificar su ejecución	X		
7.- Se evalúa el impacto de las acciones en los resultados asegurando que los avances o mejoras son resultado de las acciones implementadas		X	

Fuente: Los autores

**Tabla N° 4**  
**Métodos de Evaluación y Mejoras**

Métodos de evaluación y mejoras del sistema	No se cumple (0)	Se cumple Parcialmente (1)	Se cumple en su totalidad (2)
1.-Se realizan evaluaciones periódicas de los indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos		X	
2.- Existen procedimientos para cambiar los indicadores cada vez que evolucionen o cambien los objetivos de la compañía	X		
3.- Se realizan encuestas para medir el nivel de satisfacción de los usuarios del sistema		X	
4.- Se realizan pruebas de confiabilidad para validar los resultados de los indicadores	X		
5.- Se evalúa y plantea la periodicidad del análisis de los resultados obtenidos en los indicadores		X	
6.- Existe procedimientos para verificar la obsolescencia de un indicador y sus causas			X



8. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), graficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital informático, entre otros?	X
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla Nº 6  
TRASLADO AL BSC**

	Indiferente									
	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), graficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital informático?										X
2. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño?									X	
3. ¿Para cada uno de los indicadores, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsabilidades, etc.?								X		
4. ¿Contamos con la información sobre los niveles base de cada uno de los indicadores y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?						X				
5. ¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el desempeño de cada objetivo e indicador, para tomar acciones al respecto?										X
6. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando										X



áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre sí”, de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	<b>X</b>
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

Fuente: Los Autores

<b>Tabla Nº 8 CULTURA DE EJECUCIÓN</b>										
	Totalmente en desacuerdo			Indiferente				Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Tenemos un calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño								<b>X</b>		
2. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual?	<b>X</b>									
3. ¿Los actuales sistemas de información nos proveen de datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, indicadores, iniciativas y recursos?										<b>X</b>
4. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo “planes de acción”? ( no aplica mientras el sistema no se implemente completamente)										
5. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, primariamente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?								<b>X</b>		
6. ¿Los procesos de capital humano están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individualidades?									<b>X</b>	
7. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e indicadores claves del BSC?								<b>X</b>		
<b>TOTAL</b>										<b>39</b>

Fuente: Los Autores

<b>Preguntas</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>A. ANÁLISIS DE RIESGOS</b>		
1. ¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?	X	
2. ¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?	X	
3. ¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?		X
4. ¿Se examina la rentabilidad de las diversas unidades de negocio?	X	
5. ¿Se analiza el riesgo de crédito?	X	
6. ¿Se analiza el riesgo de obsolescencia de las existencias?	X	
7. ¿Se analiza la rentabilidad de las inversiones en activos fijos?		X
8. ¿Se controla la actividad y los resultados de las delegaciones y/o filiales?	X	

<b>Preguntas</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>B. CICLO DE COMPRAS, INVERSIONES, NÓMINAS Y PAGO</b>		
1. ¿Está centralizada la función de compras?	X	
2. ¿Existe control presupuestario de las compras?	X	
3. ¿Están autorizadas las compras e inversiones previamente a su solicitud? (en el caso de inversiones se analiza la suficiencia presupuestaria).		X
4. ¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X	
5. ¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?	X	
6. ¿Se revisa la introducción de existencias y la valoración en el sistema de inventario permanente?	X	
11. ¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago antes de pasarlas a tesorería?	X	
12. ¿Se comunica a contabilidad las facturas debidamente autorizadas?		X
13. ¿Se autoriza, suficientemente, la emisión de notas de cargo a los		X

proveedores en caso de discrepancias?		
14. ¿Se concilian las notas de cargo con la nota de abono emitida por el proveedor?		X
15. ¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?		X
16. Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción.	X	
19. ¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre y rotativo de inmovilizado?	X	
20. ¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?	X	

<b>Preguntas</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>C. CICLO DE INGRESOS Y COBRO</b>		
1. ¿Existe presupuesto de ventas?	X	
2. ¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?		X
4. ¿Se exige un nivel suficiente de autorización para separarse de las políticas preestablecidas en cuanto a precios y descuentos?	X	
5. ¿Se autorizan las ventas por el nivel suficiente en función del riesgo crediticio derivado?		X
6. ¿Se analiza la concentración de crédito antes de aplazar una operación?		X
7. ¿Se comprueban las existencias pedidas por los clientes previamente a su embarque?	X	
8. ¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	X	
9. ¿Se mantiene un registro de cuentas a cobrar en función de la antigüedad de los saldos?		X
10. ¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por morosidad o descuentos?	X	
11. ¿Se registran adecuadamente y se siguen los anticipos de clientes?	X	
12. ¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?		X

<b>Preguntas</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>D. CICLO DE INVENTARIOS Y CONTROL</b>		
1. ¿Se sigue un sistema de Inventario Permanente para existencias?	X	
2. ¿Se utiliza un criterio aceptable para la valoración de las salidas de materias primas?	X	
3. ¿Se utiliza un criterio aceptable para valorar los movimientos del Inventario Permanente de productos terminados?	X	
4. ¿Se calcula el coste de los productos terminados en función de criterios históricos?		X

5. ¿Se realiza un inventario físico para contrastar las cifras del Inventario Permanente?	X	
---	---	--

<b>Preguntas</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>E. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>		
1. ¿Existe un presupuesto de tesorería?		X
3. ¿Se realiza un seguimiento periódico de la cartera de inversiones financieras?	X	
4. ¿Se revisan los intereses contratados con las liquidaciones periódicas?	X	
5. ¿Se analizan al cierre las periodificaciones de ingresos financieros?		X
6. ¿Se revisa la liquidación de intereses en las operaciones de crédito?	X	
7. ¿Se revisa al cierre la clasificación de la deuda entre corto y largo plazo?	X	
8. ¿Se autorizan por los accionistas la aprobación de dividendos?	X	

<b>Preguntas</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>F. TESORERÍA</b>		
1. ¿El movimiento de caja se deja para importes mínimos?	X	
2. ¿Se analizan al cierre los justificantes existentes en caja?	X	
3. ¿Se arquea periódicamente la caja por personal independiente a la función de tesorería?		X
4. Los pagos se encuentran debidamente autorizados	X	
5. ¿Se concilian periódicamente las cuentas corrientes bancarias, por personal independiente a contabilidad y tesorería?		X
6. ¿Se realiza un seguimiento de las diferencias detectadas en la conciliación?	X	
7. ¿Se exige doble firma para disponer de fondos?		X
8. ¿Se efectúa un control suficiente de las firmas autorizadas?	X	
9. ¿Se revisa periódicamente la liquidación de intereses de las cuentas corrientes?		X
10. ¿Se revisa al cierre, las diferencias de conciliación con incidencia en contabilidad y se informa a la misma?	X	



11. ¿Se controlan las cuentas inactivas?		X
--	--	---