



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS**

AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD Y
GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA FÁBRICA DE HELADOS,
GUAYAQUIL 2007”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

AUDITOR EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentado por:

**JUDITH KARINA BONI ALAY
JOHANNA PAOLA MARMOLEJO GARÓFALO
ZOILA ROSSANA TUMBACO MIELES**

Guayaquil – Ecuador, Año 2008

DEDICATORIA

A mis padres por permanecer siempre a mi lado y guiarme en cada paso de mi vida y por su inmenso amor y paciencia, a mis hermanas por ser mi apoyo y a la luz de mi vida mi Belén.

ROSSANA TUMBACO MIELES

A mi abuelito y a mi madre porque son ellos quienes me instruyeron y me hicieron ser una persona responsable y esforzada por cumplir todas mis metas.

PAOLA MARMOLEJO GARÓFALO

A Dios y a mi hermana Tania que siempre creyó en mí.

JUDITH BONI ALAY

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme culminar mi carrera, por darme salud a mi y a mi familia, con la cual hoy tengo la felicidad de compartir este triunfo. A mis padres por confiar en mí y brindarme su apoyo en la carrera que fue nuestra elección.

ROSSANA TUMBACO MIELES

A Dios por haberme permitido concluir esta etapa de mi vida. A mis amigos que fueron de gran ayuda por darme las fuerzas y ánimo que eran necesarios para seguir esforzándome y claro a mis dos compañeras del grupo.... ¡Lo logramos!

PAOLA MARMOLEJO GARÓFALO

A mis padres por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr mis objetivos.

JUDITH BONI ALAY

TRIBUNAL DE GRADO



CIENFUEGOS

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the left.

Ing. Luis Rodríguez

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

A handwritten signature in black ink, featuring a large, sweeping loop that extends across the signature line and under the name.


Ing. Jaime Lozada

DIRECTOR DE TESIS

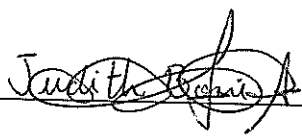
DECLARACIÓN EXPRESA

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


(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Rossana Tumbaco Mieles



Judith Boni Alay



Paola Marmolejo Garófalo

RESUMEN

La tesis que se desarrolla a continuación, fue aplicada a HELADOS S.A. que es una fábrica dedicada a la producción y comercialización de helados. La organización decidió adoptar las metodologías Balanced Scorecard y Gestión por Procesos ya que ayudan a traducir la estrategia en acciones cuyo objetivo es convertir la visión de corto plazo centrada en medidas financieras en una gerencia basada en el largo plazo mediante la utilización de mediciones e indicadores que describan el futuro.

Se desarrollan diez capítulos, en los cuales se divide cada etapa del Balanced Scorecard, en el capítulo I se da una introducción del Balanced Scorecard, en el capítulo II se describe la estructura de la empresa HELADOS S.A..

En los capítulos III, IV y V se empieza a aplicar la metodología Balanced Scorecard al desarrollar el enfoque estratégico en el cual se realiza un análisis FODA y la identificación de los Stakeholders; el traslado del Balanced Scorecard mediante la determinación de la propuesta de valor, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas; la sincronización y despliegue de los departamentos principales.

En los capítulos VI, VII están la de gestión por procesos donde se determinaron los indicadores de gestión; se detalla todo sobre la implementación del sistema que se desarrolló para la medición de los objetivos estratégicos; en el capítulo VIII se aplicaron técnicas estadísticas para determinar la relación de las variables; el capítulo IX contiene la auditoría y en el X las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	I
ÍNDICE GENERAL	II
ÍNDICE DE TABLAS	III
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	V
INTRODUCCIÓN	VI
CAPÍTULO I	
1	TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD..... 1
1.1	Introducción al Balanced Scorecard..... 1
1.2	Perspectiva Histórica..... 2
1.3	Concepto del Balanced Scorecard..... 3
1.4	Componentes Básicos de un BSC (Kaplan y Norton)..... 5
1.5	El Balanced Scorecard en Perspectiva..... 7
1.5.1	Perspectiva del Accionista..... 8
1.5.2	Perspectiva de Clientes..... 8
1.5.3	Perspectiva de Procesos Internos..... 9
1.5.4	Perspectiva de Aprendizaje Organizacional..... 10

1.6	Ventajas del Balanced Scorecard.....	11
1.7	Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 Fases.....	12
1.8	Algunas Definiciones del BSC.....	13
1.8.1	Indicadores.....	13
1.8.2	Metas y Compromisos.....	13
1.8.3	Iniciativas Estratégicas.....	14
1.8.4	Seguimiento y Evaluación.....	14
CAPÍTULO II		
2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
2.1	Antecedentes de la Empresa.....	15
2.2	Organigrama Funcional.....	17
2.3	Misión.....	18
2.4	Visión.....	18
2.5	Valores.....	18
2.6	Definición del Negocio de la Empresa.....	19
2.6.1	Tecnología y Limpieza.....	19
2.6.2	Explicación de Procesos.....	20
2.6.2.1	Mezclado.....	20
2.6.2.2	Pasteurización.....	20
2.6.2.3	Homogenización.....	21
2.6.2.4	Maduración.....	21

2.6.2.5	Congelamiento.....	21
2.6.2.6	Overrum.....	21

CAPÍTULO III

3	ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	23
3.1	Introducción.....	23
3.2	Análisis FODA.....	24
3.2.1	Oportunidades y Amenazas – Análisis PEST.....	24
3.2.1.1	Pronóstico Económico.....	24
3.2.1.2	Pronóstico Tecnológico.....	25
3.2.1.3	Pronóstico Político.....	25
3.2.1.4	Pronóstico Socio Cultural.....	26
3.2.2	Fortalezas y Debilidades – Cadena de Valor.....	26
3.2.2.1	Fortalezas.....	26
3.2.2.1.1	Prestigio en el mercado.....	26
3.2.2.1.2	Proceso de Calidad.....	27
3.2.2.1.3	Innovación Continua.....	27
3.2.2.2	Debilidades.....	27
3.2.2.2.1	Carencia de Equipos.....	27
3.2.2.2.2	Capacitación de Supervisores.....	27
3.2.2.2.3	Control de Rutas.....	27
3.2.2.2.4	Remuneraciones y recompensas.....	28
3.3	Análisis del Mercado y la Competencia.....	28

3.3.1	Nuevos Competidores.....	28
3.3.2	Proveedores.....	28
3.3.3	Poder de Clientes.....	28
3.3.4	Productos Sustitutos.....	29
3.3.5	Competencia.....	29
3.4	Análisis de los Stakeholders.....	29
3.4.1	Stakeholders: Personal de la Fábrica.....	32
3.4.2	Stakeholders: Clientes.....	33
3.4.3	Stakeholders: Proveedores.....	34
3.4.4	Stakeholders: Equipo Gerencial – Accionistas.....	34
3.5	Estrategia del Océano Azul.....	35
3.6	Definición del Cuadro Estratégico Actual.....	36
3.6.1	Definición del Océano Azul.....	37
3.6.1.1	Explorar las industrias competitivas.....	38
3.6.1.2	Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector...	38
3.6.1.3	Explorar la cadena de compradores.....	38
3.6.1.4	Explorar ofertas complementarias de productos o servicios.....	38
3.6.1.5	Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores.....	39
3.6.1.6	Explorar la dimensión del tiempo.....	39
3.6.2	Definición de Clientes.....	39

3.6.2.1	Definición de Clientes.....	41
3.6.2.2	Mensaje Central de la Propuesta de Valor.....	42
3.6.2.3	Evaluación del Grado de Utilidad para el Cliente.....	42
3.7	Declaración de la Misión y Visión.....	44
3.7.1	Declaración de la Misión.....	44
3.7.2	Declaración de la Visión.....	44
3.8	Objetivos.....	45
3.9	Políticas de Calidad.....	45
3.10	Temas Estratégicos.....	46
3.11	Valores Organizacionales.....	47
CAPÍTULO IV		
4	TRASLADO AL BALANCED SCORECARD.....	48
4.1	Propuesta de Valor para los Clientes.....	48
4.1.1	Atributos del Producto.....	49
4.1.2	Relación.....	49
4.2	Propuesta de Valor para los Accionistas.....	50
4.2.1	Estrategia Financiera de Largo Plazo.....	51
4.2.2	Estrategia de Productividad.....	51
4.2.3	Estrategia de Crecimiento.....	51
4.3	Propuesta de Valor para los Procesos Internos.....	52
4.3.1	Procesos de Redes Cooperativas.....	53
4.3.2	Procesos de Gestión Operativa.....	53

4.3.3	Procesos de Gestión de Clientes.....	53
4.3.4	Procesos de Innovación.....	54
4.3.5	Procesos Reguladores y Sociales.....	54
4.4	Propuesta de Valor para el Capital Intangible.....	55
4.4.1	Capital Humano.....	55
4.4.2	Capital Informático.....	55
4.4.3	Capital Organizacional.....	55
4.5	Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos.....	56
4.6	Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas de Causa-Efecto.....	58
4.7	Determinación de la Ficha de los Indicadores (KPI) de cada objetivo.....	59
4.8	Cálculo del Impacto de las Iniciativas Estratégicas.....	62
4.9	Priorización de Iniciativas Estratégicas y Cobertura de Objetivos.....	62
4.10	Diseño de Iniciativas Estratégicas.....	64
CAPÍTULO V		
5	SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE.....	66
5.1	Introducción.....	66
5.2	Estructura, Sistemas y Procesos.....	67
5.2.1	Estructura Organizacional.....	67
5.2.2	Determinación de Macro Procesos.....	67

5.2.2.1	Estratégicos.....	68
5.2.2.1.1	Gerencia General.....	68
5.2.2.2	Procesos Claves.....	70
5.2.2.2.1	Compras.....	70
5.2.2.2.2	Producción.....	71
5.2.2.2.3	Ventas.....	72
5.2.2.3	Procesos de Apoyo.....	73
5.2.2.3.1	Mercadeo.....	73
5.2.2.3.2	Recursos Humanos.....	73
5.3	Determinación de la Matriz de Cliente – Proveedor por cada Proceso.....	75
5.4	Alineamiento Horizontal.....	76
5.4.1	Alineamiento Horizontal – Sincronización.....	76
5.4.2	Despliegue – Sincronización Vertical.....	78
CAPÍTULO VI		
6	GESTIÓN O ENFOQUE POR PROCESOS.....	81
6.1	Gestión o Enfoque por Procesos.....	81
6.2	Etapas para la Gestión Basada en Procesos.....	82
6.2.1	Identificación y Secuencia de Procesos.....	82
6.2.1.1	Clasificación de los Procesos Empresariales.....	83
6.2.2	Descripción de los Procesos.....	84
6.2.2.1	Descripción de las Actividades del Proceso.....	86

6.2.3	Seguimiento y Medición de los Procesos.....	97
6.2.3.1	Indicadores del Proceso.....	97
6.2.4	Mejoramiento de los Procesos.....	103
6.2.4.1	Herramienta para Análisis y Mejoramiento de los Procesos.....	103
6.2.4.1.1	Análisis de Valor Agregado.....	103
6.2.4.1.1.1	Tipos de Actividades.....	104

CAPÍTULO VII

7	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES.....	105
7.1	Indicadores como Base de Medición.....	105
7.2	Tipos de Indicadores.....	106
7.3	Definiciones Iniciales.....	107
7.4	Efectividad e Información Accionable.....	107
7.5	Definición de Semáforos.....	108
7.6	Construcción de Semáforos para el BSC.....	108
7.7	Nivel de Tendencia de los Indicadores del BSC.....	108
7.7.1	Iconos de Tendencias.....	109
7.8	Sistemas de Información.....	109
7.8.1	Herramientas del Sistema.....	110
7.8.1.1	Ingreso al Sistema.....	110
7.8.1.2	Pantalla de Ingreso de KPI (Objetivos Estratégicos)...	113

7.8.1.2.1	Perspectiva.....	113
7.8.1.2.2	Frecuencia.....	114
7.8.1.2.3	Objetivo.....	114
7.8.1.2.4	Responsable.....	115
7.8.1.2.5	Indicador y Fórmula.....	115
7.8.1.2.6	Iniciativa.....	115
7.8.1.2.7	Semáforos.....	115
7.8.2	Pantalla de Ingreso de Línea Base, Metas y Alcance de Iniciativas.....	116
7.8.3	Pantalla de Reporte.....	117
7.8.4	Pantalla de Gráficos.....	119

CAPÍTULO VIII

8	TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE ESTRATÉGICO.....	121
8.1	Herramientas para Análisis de Datos.....	122
8.1.1	Análisis Descriptivo.....	122
8.1.1.1	Interpretación Estadística Descriptiva.....	124
8.1.2	Análisis de Componentes Principales.....	130
8.1.2.1	Prueba de Bartlett's.....	131
8.1.2.2	Total de Varianza Explicada.....	132
8.1.2.3	Gráfico de Sedimentación.....	134
8.1.2.4	Matriz de Coeficientes para la Construcción de las	

	Componentes Principales.....	135
CAPÍTULO IX		
9	AUDITORÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	139
9.1	Algunas Definiciones.....	139
9.1.1	Criterio de Auditoria.....	139
9.1.2	Evidencia de Auditoria.....	140
9.1.3	Resultados de la Auditoria.....	140
9.1.4	Equipo Auditor.....	140
9.2	Objetivo y Alcance de la Auditoria.....	141
9.2.1	Objetivo.....	141
9.2.2	Alcance.....	141
9.3	Procedimiento de la Auditoria del Sistema de Gestión.....	141
9.3.1	Elaborar Plan de Auditoria.....	142
9.3.2	Documentos de Trabajo.....	142
9.4	Evaluación del Sistema de Gestión de Indicadores.....	143
CAPÍTULO X		
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
10.1	Conclusiones.....	160
10.2	Recomendaciones.....	165

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla III.I	Determinación de Temas Estratégicos.....	46
Tabla IV.I	Propuesta de Valor para los Clientes.....	50
Tabla IV.II	Objetivos Estratégicos.....	57
Tabla IV.III	Determinación de Ficha de Indicadores.....	61
Tabla VI.I	Nomenclatura de Diagramas de Flujo del Proceso.....	88
Tabla VI.II	Solicitud o Requerimiento de Compra.....	99
Tabla VI.III	Evaluación y Selección de Proveedores.....	99
Tabla VI.IV	Aprobación y Recepción de las Compras.....	100
Tabla VI.V	Planeación de Producción.....	100
Tabla VI.VI	Elaboración y Almacenamiento.....	101
Tabla VI.VII	Búsqueda de Clientes y Toma de Pedidos.....	101
Tabla VI.VIII	Gestión de Ventas.....	102
Tabla VI.IX	Entrega de Pedidos y Servicio al Cliente.....	102
Tabla VIII.I	Definición Tablero de Mando Integrado.....	123
Tabla VIII.II	Estadística Descriptiva – ROE.....	124
Tabla VIII.III	Estadística Descriptiva – Ventas de Mercado.....	125
Tabla VIII.IV	Estadística Descriptiva – Participación de Mercado.....	126
Tabla VIII.V	Estadística Descriptiva – Certificaciones de Calidad.....	127
Tabla VIII.VI	Estadística Descriptiva – Satisfacción de Clientes.....	128
Tabla VIII.VII	Estadística Descriptiva – Satisfacción de Empleados....	129

Tabla VIII.VIII	Prueba de Bartlett's.....	132
Tabla VIII.IX	Varianza Explicada.....	133
Tabla VIII.X	Matriz de Coeficiente para los Componentes Principales.....	135
Tabla VIII.XI	Pesos de las Variables Observables sobre los Componentes Principales.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1	Balanced Scorecard en Perspectiva..... 7
Figura 2.1	Organigrama Funcional..... 17
Figura 2.2	Explicación de Procesos..... 22
Figura 3.1	Matriz de Influencia – Poder de los Stakeholders..... 31
Figura 3.2	Determinación del Cuadro Estratégico Actual..... 37
Figura 3.3	Definición del Océano Azul y el Perfil de los Clientes..... 40
Figura 3.4	Evaluación del Grado de Utilidad para los Clientes..... 43
Figura 4.1	Propuesta de Valor para los Accionistas..... 52
Figura 4.2	Propuesta de Valor para los Procesos Internos..... 54
Figura 4.3	Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas Causa – Efecto 59
Figura 4.4	Determinación de la Ficha de Indicadores..... 60
Figura 4.5	Priorización de Iniciativas Estratégicas..... 63
Figura 5.1	Estructura Organizacional..... 67
Figura 5.2	Determinación de Macroprocesos..... 68
Figura 5.3	Matriz de Relación Cliente-Proveedor de la Unidad de Negocios..... 76
Figura 5.4	Sincronización-Consistencia y Balance de Objetivos y Metas..... 77
Figura 5.5	Mapa y BSC del Área Funcional de la Unidad de

	Negocio.....	78
Figura 5.6	Matriz de Contribución Crítica para Despliegue Vertical..	79
Figura 5.7	Sincronización-Consistencia y Balance de Objetivos y Metas Despliegue Vertical.....	79
Figura 5.8	Mapa y BSC del Puesto de Trabajo.....	80
Figura 6.1	Mapa Estratégico.....	84
Figura 6.2	Despliegue de los Procesos – Compras	85
Figura 6.3	Despliegue de los Procesos – Producción.....	85
Figura 6.4	Despliegue de los Procesos – Ventas.....	86
Figura 6.5	Flujogramas de Procesos – Solicitud de Requerimiento de Compra.....	89
Figura 6.6	Flujogramas de Procesos – Evaluación y Selección de Proveedores.....	90
Figura 6.7	Flujogramas de Procesos – Aprobación y Recepción de la Compra.....	91
Figura 6.8	Flujogramas de Procesos – Planeación de Producción...	92
Figura 6.9	Flujogramas de Procesos – Elaboración y Almacenamiento.....	93
Figura 6.10	Flujogramas de Procesos – Búsqueda de Clientes y Toma de Pedidos.....	94
Figura 6.11	Flujogramas de Procesos – Gestión de Ventas.....	95
Figura 6.12	Flujogramas de Procesos – Entrega del Producto y	

	Servicio al Cliente.....	96
Figura 7.1	Construcción de Semáforos para el BSC.....	108
Figura 7.2	Acceso Directo a la BSC Heladería.....	110
Figura 7.3	Ingreso al Sistema – Gerente.....	110
Figura 7.4	Ingreso al Sistema – Administrador.....	111
Figura 7.5	Balanced Scorecard – Heladería.....	112
Figura 7.6	Balanced Scorecard – Opción Salir.....	112
Figura 7.7	Objetivos Estratégicos.....	114
Figura 7.8	Elaboración de Semáforos.....	115
Figura 7.9	Ingreso de Línea Base, Metas y Alcance de Iniciativas...	116
Figura 7.10	Pantalla de Reporte.....	117
Figura 7.11	Generar Reporte.....	118
Figura 7.12	Pantalla de Gráficos.....	119
Figura 7.13	Gráfico de Objetivos.....	120
Figura 8.1	Gráfico de Sedimentación.....	134
Figura 8.2	Gráfico de Dispersión de las Variables en las Dos Componentes.....	138

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan nuevas metodologías para poder responder a las exigencias del mercado, por lo tanto dichas empresas deben saber cuáles son sus oportunidades y debilidades para poder competir en la industria.

Para lograr ser competitivos es necesario conocer y explorar qué necesita el cliente, descubrir sus necesidades y tratar de satisfacerlas. El Balanced Scorecard es una metodología que busca evaluar objetivos, los cuales se determinan por medio de varios métodos, como el Modelo de las 5 fuerzas, Análisis PEST, Misión y Visión.

HELADOS S.A. es una fábrica dedicada a la producción y comercialización de Helados, la cual trata de satisfacer todas las necesidades del consumidor basándose en la creación de nuevos productos. El Balanced Scorecard se divide en 5 etapas: Enfoque Estratégico, Traslado del Balanced Scorecard, Sincronización y Despliegue, Gestión por Procesos e Implementación del Sistema de Gestión.

CAPÍTULO I

TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD

En este capítulo hablaremos de la historia y concepto del Balanced Scorecard así como las principales definiciones del Balanced ScoreCard.

1.1 INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Un problema fundamental de toda organización en nuestra época, y que preocupa a todos los niveles, es la gerencia estratégica de su gestión y el de

medición y rendición de cuentas de su gestión. El aspecto financiero, en el pasado considerado como el parámetro más importante, y hasta quizás el único para evaluar los logros de una empresa y de su personal, hoy resulta insuficiente ante las nuevas realidades.

La alineación de los procesos de medición y seguimiento con la estrategia es otra parte del problema, los planes y la medición de resultados deben estar alineados; la medición de las estrategias es parte fundamental del éxito de toda empresa. “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”

Se hace necesario utilizar otros indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard K&N nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo.

1.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

El BSC fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de *Harvard*) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para *Analog Devices*, una empresa del sector de semiconductores (Kaplan y

Norton, 1992, 2004). Un método similar había sido ya inventado en Francia en los años 50 (Table du Bord).

Esta herramienta surgió porque los modelos de desempeño tradicionales, que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

La breve historia y rápida evolución del BSC se inicia el 1992 con la publicación de *“The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”* en la *Harvard Business Review*. Este documento causó un gran impacto entre académicos y directivos, a tal punto que se hizo merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista.

1.3 CONCEPTO DEL BALANCED SCORECARD

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acciones cuyo objetivo es convertir la visión de corto plazo centrada en medidas financieras en una

gerencia basada en el largo plazo mediante la utilización de mediciones e indicadores que describan el futuro.

Es un enfoque estratégico que traduce la visión y las estrategias de la organización en un conjunto de objetivos claros o factores críticos de éxito y en las acciones que son necesarias para alcanzar dichos objetivos y alinear a la organización con la visión y misión establecidas.

El BSC establece metas e indicadores que facilitan la medición del desempeño en las áreas más críticas e importantes de la organización y a partir de indicadores y acciones relacionadas con los objetivos (causa-efecto), se asegura el alineamiento de iniciativas con la estrategia de la organización y la eficiente utilización de los recursos, en un proceso de feedback y aprendizaje continuo.

Provee a la gerencia de a) una metodología que facilita la comunicación y el entendimiento de los objetivos de la organización, b) un marco de referencia apropiado para las operaciones y c) una herramienta eficiente de planificación.

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva

búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como *balanced scorecard*, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

El ***Balanced Scorecard*** constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el **plan estratégico** de la Compañía.

1.4 COMPONENTES BÁSICOS DE UN BSC (KAPLAN Y NORTON):

- **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se

requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

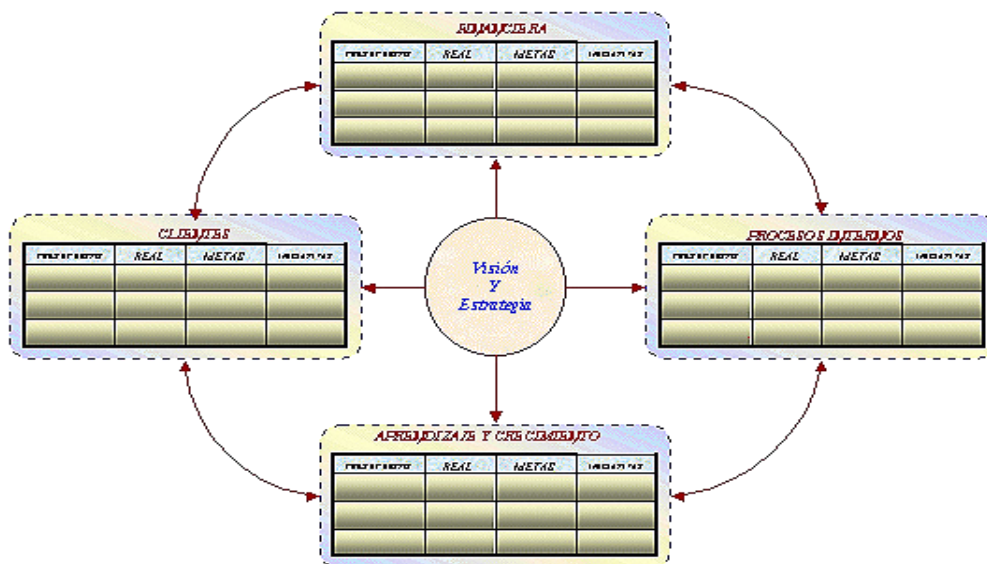
1.5 EL BALANCED SCORECARD EN PERSPECTIVA

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

Con ellas se obtiene una vista balanceada de los objetivos estratégicos.

FIGURA 1.1

BALANCED SCORECARD EN PERSPECTIVAS



1.5.1 PERSPECTIVA DEL ACCIONISTA

Respondiendo a las expectativas del accionista. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas.

Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

1.5.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su

conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de clientes, Desviaciones en acuerdos de servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

1.5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes .Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de Ciclo del Proceso (cycle time)

- Costo Unitario por Actividad

- Niveles de Producción

- Costos de Falla

- Costos de Trabajo

- Desperdicio (Costos de Calidad)

- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo /Reingeniería

- Eficiencia en Uso de los Activos.

1.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que

asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información Estratégica, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional.

1.6 VENTAJAS DEL BALANCED SCOREDCARD

- Comunicación efectiva de las estrategias, los objetivos y las metas.
- Alineación de los objetivos individuales con los organizacionales.
- Integración y balance entre indicadores financieros derivados de la visión y la estrategia.

- Apoyo a la implantación de las estrategias, a través de un sistema coherente de evaluación del desempeño en función de los resultados.
- Refleja el equilibrio entre el corto y largo plazo, examina las medidas financieras y no financieras y obtiene indicadores históricos y provisionales.
- Enlaza la planeación, los presupuestos y los resultados.
- Refleja un compromiso organizacional frente al servicio al cliente.
- Centra la gestión sobre indicadores claves de éxito, lo que es importante.

1.7 IMPLANTACIÓN DEL BSC: (KAPLAN Y NORTON). MODELO DE LAS 4 FASES:

FASE 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

FASE 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

FASE 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

FASE 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

1.8 ALGUNAS DEFINICIONES DEL BSC

1.8.1 INDICADORES

Su función es servir de canales para medir y evaluar el logro del cumplimiento de la actividad organizacional y empresarial. Cada organización o departamento debe definir los indicadores propios de su área de trabajo. Los indicadores miden el grado del logro de la estrategia, a través del grado de logro de los objetivos que forman parte de ella.

1.8.2 METAS Y COMPROMISOS

Las metas son el elemento que cuantifica y califica a los objetivos a través de los parámetros de los indicadores. Definir una meta es señalar cuándo y cuánto se quiere alcanzar. Las metas definen el nivel de desempeño que la organización requiere para alcanzar los objetivos.

1.8.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Son proyectos y acciones que impulsan la orientación estratégica de la empresa, a través del apalancamiento en el logro de metas, dentro de la estrategia de cambio y transformación del negocio.

1.8.4 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Se refiere al proceso explícito de seguimiento y evaluación periódico de la organización y de la empresa en todos sus niveles. Implica la estructura del ciclo de reuniones que tienen la finalidad de asegurar, por un lado la ejecución de actividades y proyectos para el logro de las metas de cada indicador, y por el otro, el logro de las estrategias y avance de iniciativas.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Helados S.A. es una marca que desde hace 17 años está presente en el mercado ecuatoriano, elaborando sus productos de forma artesanal hasta el año 1996, año en el cual comienza a prepararse para competir a nivel industrial.

La empresa adquiere tecnología de punta, lo último y mejor de la industria italiana, la más reconocida y afamada por su tradición heladera y logros

técnicos en la fabricación de helados. A esta adquisición se suman la contratación de un selecto personal de ejecutivos y mandos medios para que diseñen los objetivos y la filosofía de la empresa bajo los modernos conceptos del mercadeo.

A partir de este momento HELADOS S.A. con su marca de helados se ha consolidado en la industria, siendo una empresa 100% ecuatoriana.

Esto lo ha conseguido gracias a su constante innovación en lo que respecta a productos nuevos, caracterizándose por manufacturar helados de diferentes formas, excelente sabor y precios justos.

El principal valor agregado de los helados es su delicioso sabor y la calidad con la que son elaborados, que se logra gracias a que la materia prima para la fabricación es proporcionada por Industrias Lácteas Toni.

Otra de las fortalezas de los Helados es su gran variedad de productos que comprende tres líneas principales que son:

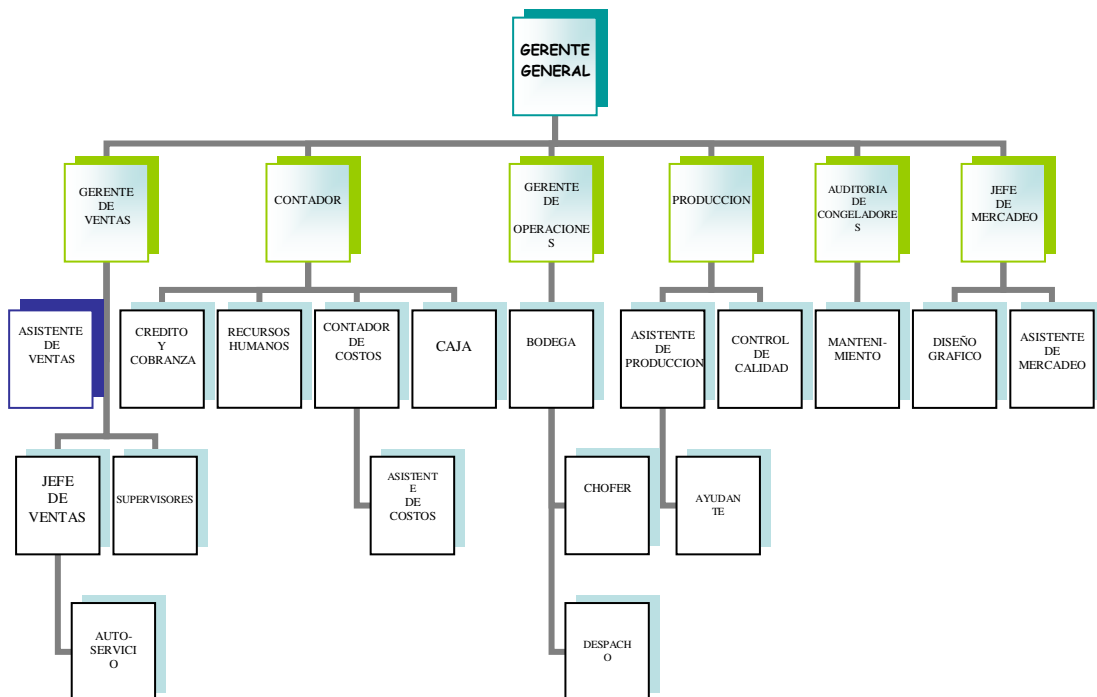
- Paletería de agua
- Paletería de crema
- Línea Hogar

En total HELADOS S.A. tiene 30 productos y 20 diferentes sabores para sus helados.

Estas diferentes formas se logran gracias a la alta tecnología que posee HELADOS S.A. siendo una de las dos únicas compañías en el Ecuador que pueden extruir el helado para poder fabricar diferentes figuras.

2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

FIGURA 2.1
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Helados S.A.

2.3 MISIÓN

La Misión de la fábrica de helados es suministrar variedad y calidad en nuestros productos, satisfaciendo los gustos de nuestros clientes para contribuir a la competitividad de las empresas.

2.4 VISIÓN

La Visión de la fábrica de helados es dentro de 5 años ser líderes en el mercado, innovando productos y desplegando distribuidores en puntos de ventas en todo el país.

Conseguir que nuestro helado sea el de mayor aceptación en el mercado ecuatoriano, mejorando la recordación tanto de marca como de los nombres de los helados.

2.5 VALORES

Los valores de la fábrica de Helados son:

- Ética
- Honestidad
- Respeto
- Amabilidad

2.6 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

El helado es erróneamente considerado como una golosina más que como un alimento, pero debido a su composición debe considerarse como una excelente fuente de nutrientes de buena digestibilidad y fácil acceso, tanto para público infantil y adultos.

Su consumo:

“No Desequilibra la Dieta”, por supuesto no hay que abusar en su consumo diario; por el contrario es muy nutritivo: contiene proteínas, grasas, azúcares solubles, vitaminas y sales minerales principalmente de calcio.

“No Distorsiona el Equilibrio Nutricional” sobre todo si es sustituto de otro alimento y no un añadido: después de una comida baja en calorías, por ejemplo va bien un helado de crema.

Se puede decir que no existe ningún alimento que contribuya con tan alto valor nutritivo y en forma tan atractiva como los helados.

Ver anexo 2.1 Definición del Negocio de la Empresa

2.6.1 TECNOLOGÍA Y LIMPIEZA

La empresa adquiere tecnología de punta lo último y mejor de la industria italiana, la más reconocida y afamada por su tradición heladera y logros técnicos alcanzados en la fabricación del helado.

El cumplimiento de estrictas normas en lo que se refiere al personal que manipula helados, condiciones adecuadas en higiene de equipos, utensilios, instalaciones y el correcto almacenamiento de los productos, construirán barreras que protegerán al helado de elementos perjudiciales para la salud del consumidor.

2.6.2 EXPLICACIÓN DE PROCESOS

Las materias primas a utilizar como: leche, azúcar, saborizantes, colorantes, etc., son sometidas a un control de calidad para la aprobación y uso en los procesos de fabricación.

La elaboración de la mezcla base consta de las siguientes etapas:

2.6.2.1 MEZCLADO

Todos los componentes líquidos son colocados en un tanque de acero inoxidable iniciándose de inmediato la agitación y el calentamiento. Se busca tener una mezcla homogénea al combinar los diferentes ingredientes de la mezcla.

2.6.2.2 PASTEURIZACIÓN

Consiste en someter la mezcla a calentamiento hasta una determinada temperatura y por cierto tiempo con el fin de eliminar bacterias, facilitar la disolución de los ingredientes y la mezcla de los mismos, mejorar el sabor, aumentar la capacidad de conservación, entre otras cosas.

2.6.2.3 HOMOGENIZACIÓN

Consiste en lograr una suspensión uniforme de la grasa a través de la reducción de su tamaño favoreciendo a la textura del helado, mejora la habilidad del batido y la incorporación de aire, entre otras ventajas.

2.6.2.4 MADURACIÓN

Es el proceso de almacenamiento de la mezcla a temperaturas de refrigeración de 5 C por un tiempo mayor a 4 horas aproximadamente.

2.6.2.5 CONGELAMIENTO

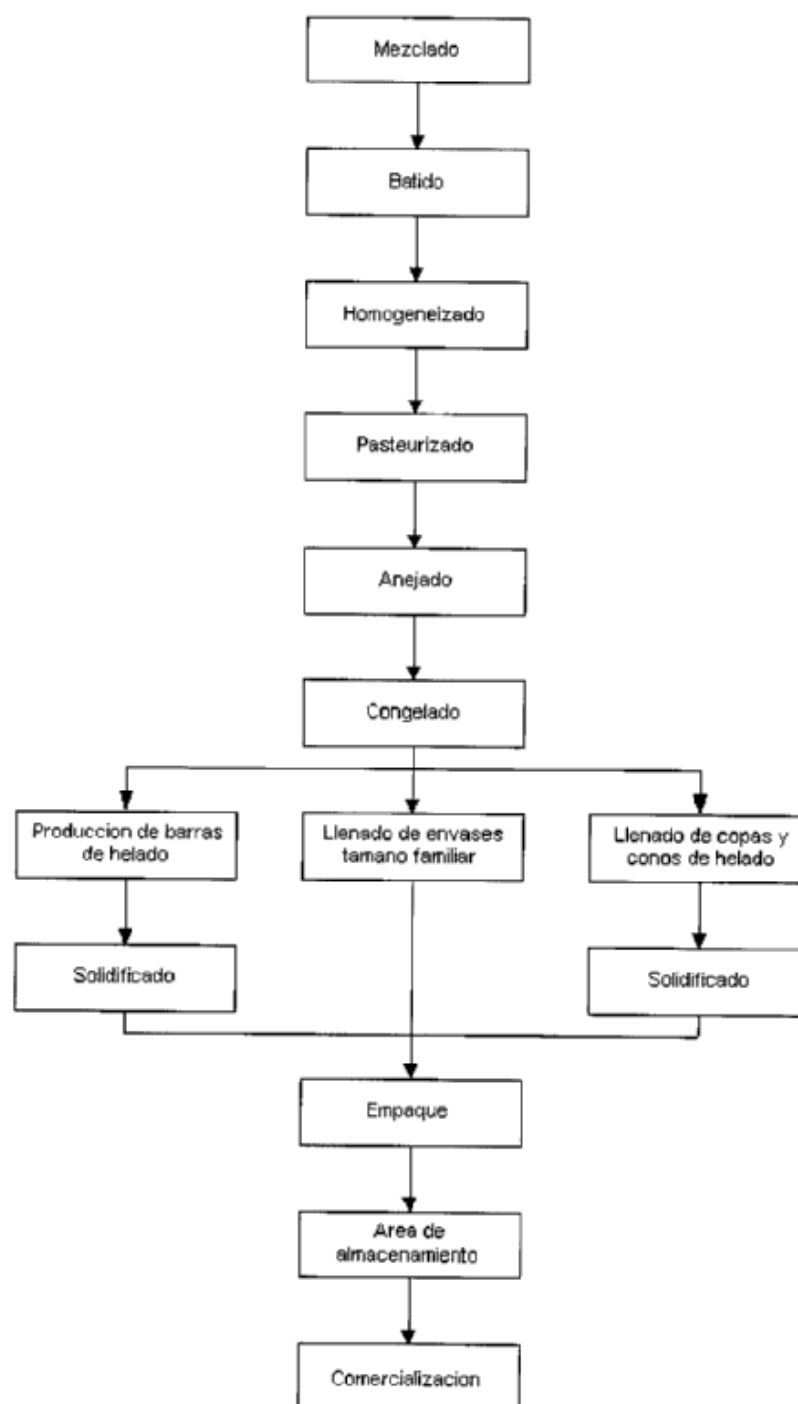
La función del proceso de congelación es naturalmente llevar un estado sólido una porción de agua de la mezcla e incorporar aire a su estructura, lográndose la formación de pequeños cristales de hielo.

2.6.2.6 OVERRUM

El aumento de volumen es debido fundamentalmente al aire incorporado durante el congelamiento.

La cantidad de aire a incluir depende de la composición de la mezcla, y se regula hasta proporcionar un adecuado cuerpo y textura al producto final.

FIGURA 2.2
EXPLICACIÓN DE PROCESOS



Fuente: Helados S.A.

CAPÍTULO III

ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realizará un análisis de los factores internos y externos a la organización, entre la serie de factores a analizar se encuentran: las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, los Stakeholders, el mercado y la competencia.

La metodología que se utilizará para crear una estrategia innovadora será el océano azul, redefiniendo la actual en base de la exploración de las seis vías para crear océanos azules que nos ayudarán a identificar factores de

competencia necesarios para incrementar nuestro actual segmento del mercado.

Finalmente se desarrollarán los temas estratégicos, que acumulan aspectos importantes de los diferentes análisis realizados.

3.2 ANÁLISIS FODA

3.2.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – ANÁLISIS PEST

En el análisis PEST conoceremos la posición y las potenciales oportunidades y amenazas de seis factores que engloban el entorno en el cual se desenvuelve la fábrica de helados, estos factores son: Político, Económico, Tecnológico, Socio Cultural.

A continuación presentaremos las potenciales oportunidades y amenazas detectadas en los pronósticos de cada factor analizado:

3.2.1.1 PRONÓSTICO ECONÓMICO

Oportunidades

- El decremento de las tasas de intereses, lo que haría que la empresa pueda financiar un préstamo y así aumentar los recursos de la misma.

Amenazas

- La inestabilidad del Gobierno, lo cual haría paralizar al país y eso representa pérdidas.

3.2.1.2 PRONÓSTICO TECNOLÓGICO

Oportunidades

- El desarrollo de nuevas tecnologías para la fabricación de helados es factible proponer proyectos competitivos para aumentar la producción, en menos tiempo mayor producción.
- Los Vínculos y Alianzas estratégicas con otros productos de consumo masivo, para de esta manera captar la atención del consumidor.

Amenazas

- Debido a que las maquinarias son importadas, puede existir algún daño en las mismas, y necesitar de repuestos, lo cual equivale que la máquina dejaría de funcionar hasta que el repuesto sea importado, por lo tanto se genera pérdidas.

3.2.1.3 PRONÓSTICO POLÍTICO

Amenazas

- Inestabilidad del gobierno
- Falsas noticias de dictadura
- Polémica con los países vecinos
- Discordia entre los poderes del estado
- Gobierno derrocado

Estas amenazas genererarían pérdidas a la empresa si llegaran a cumplirse debido a que afectarían directamente al sector productivo del país.

3.2.1.4 PRONÓSTICO SOCIO CULTURAL

Oportunidades

- La fábrica con el fin de tener posicionamiento en el mercado participa en ferias, eventos y en programas culturales.

Amenazas

- Productos light, en estos tiempos todo producto de consumo masivo busca introducir su producto en la linea light, por lo tanto una amenaza son los productos light, debido a esto se debería crear helados light.

3.2.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES – CADENA DE VALOR

Para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la fábrica, hemos realizado un análisis a lo largo de la cadena de valor, para detectar los factores que hacen competitiva esta fábrica y a su vez le permiten diferenciarse de las demás a nivel nacional, se analizó los factores que se convierten en amenazas para la obtención de objetivos.

De la cadena de Valor se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades:

3.2.2.1 FORTALEZAS

3.2.2.1.1 Prestigio en el mercado Una de las fortalezas de esta fábrica de helados es el prestigio, ya que es una empresa ecuatoriana con 17 años en el mercado.

3.2.2.1.2 Proceso de calidad La calidad del producto en cuanto al proceso es muy confiable, Producción trabaja día a día para que el producto tenga los mejores standares en cuanto a calidad.

3.2.2.1.3 Innovación Continua Para que toda empresa surja se necesita innovación, para de esta manera captar el interés del cliente. Semestralmente se lanzan campañas de nuevos productos.

3.2.2.2 DEBILIDADES

3.2.2.2.1 Carencia de equipos A medida que toda empresa crece necesita de más equipos para de esta manera poder desplegarse en los lugares donde aún no se encuentra el producto.

3.2.2.2.2 Capacitación de Supervisores Para que el producto se venda necesita de personas capaces de hacer conocer el producto y de captar el interés del consumidor. Debido a eso se necesita la capacitación de sus supervisores.

3.2.2.2.3 Control de rutas Para de esta manera saber quién esta comprando y quién no. La empresa tiene poco control de rutas, debido a que solo existe un supervisor por zona, por lo tanto en la zonas mas extensas deberían existir 2 o más.

3.2.2.2.4 Remuneraciones y recompensas Se debe ser justo en cuanto a comisiones, para que todo supervisor o vendedor llegue al presupuesto mensual debe existir una tabla de comisiones y bonos tentativos.

3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Para realizar el análisis del mercado y la competencia hemos utilizado el modelo de las cinco fuerzas de PORTER. Este modelo analiza el poder de los proveedores, el poder de los clientes, los nuevos competidores, la competencia y la presencia de productos sustitutos. El análisis consiste en identificar el nivel de poder que posee cada factor, pudiendo ser definido como alto o bajo.

3.3.1 NUEVOS COMPETIDORES En el mercado de los helados por lo general los nuevos competidores ingresan al mercado con productos nuevos y a bajo costo, por lo tanto es necesario la creación de nuevos productos.

3.3.2 PROVEEDORES El poder de decisión de los proveedores es alto, ya que si algún proveedor falla detiene la producción.

3.3.3 PODER DE CLIENTES El poder de decisión de clientes es alto, porque ellos deciden si quieren el helado, el mercado en la actualidad tiene mucho productos sustitutos y productos de igual calidad.

3.3.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS Existe algunos productos sustitutos como los jugos, colas, bolos, por lo cual se deben generar nuevas presentaciones que capten el interés del cliente.

3.3.5 COMPETENCIA Los competidores son otras fábricas de helados, por lo cual el producto debe estar en constante innovación.

Ver anexo 3.1 Modelo de las 5 Fuerzas

3.4 ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Los Stakeholders pueden ser internos y externos, los Stakeholders internos están conformados por los Accionistas, Empleados, Equipo Gerencial, Sindicatos Internos, Obreros de Planta, Equipos de vendedores etc, y los Stakeholders externos están formados por Clientes, Proveedores, Bancos, Gobierno, Medio Ambiente, etc.

Los Stakeholders que identificamos en la fábrica son los siguientes:

Stakeholders Internos

- Personal Administrativo
- Personal de Ventas
- Personal de Producción
- Gerente General

- Personal Distribución
- Equipo Gerencial

Stakeholders Externos

- Clientes Mayoristas
- Consumidores Final
- Proveedores
- Bancos
- Comunidad
- Gobierno

Ahora utilizamos la matriz influencia – poder para identificar a los principales Stakeholders de la fábrica de helados.

En donde **Influencia** es el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o en la elección de estrategias y **Poder** el grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados, esta matriz evaluará el grado de influencia y poder de cada Stakeholders en una escala del 1 al 5 quedando seleccionado como principales aquellos Stakeholders cuyo grado de poder e influencia sean mayor a tres.

Este análisis dió como resultado a los principales Stakeholders, los cuáles se detallan a continuación:

- Personal de Ventas
- Equipo Gerencial
- Clientes
- Proveedores
- Bancos

FIGURA 3.1

MATRIZ DE INFLUENCIA – PODER DE LOS STAKEHOLDERS

		INFLUENCIA				
		BAJA	ALTA			
PODER	MUCHO	Mantener Satisfechos PERSONAL PRODUCCION	Principales Stakeholders EQUIPO GERENCIAL CLIENTES PROVEEDORES BANCOS PERSONAL DE VENTAS	5 4		
	POCO	Mínimo Esfuerzo PERSONAL ADMINISTRATIVO	Mantener Informados PERSONAL DISTRIBUCION COMUNIDAD	3 2 1		
		1	2	3	4	5

Fuente : Helados S.A.

Elaborado por : Las Autoras

Una vez identificados los principales Stakeholders procederemos a entrevistarlos con la finalidad de determinar sus necesidades prioritarias e identificar el grado de satisfacción actual, con estos datos se podrán crear estrategias para mejorar la relación entre Stakeholders.

3.4.1 Stakeholders: Personal de la Fábrica

Se realizó una entrevista al personal de Ventas, Producción tanto vendedores como supervisores y entre sus principales requerimientos con respecto a la fábrica tenemos:

- Remuneraciones, crecimiento y carrera
- Capacitación Continua
- Estabilidad Laboral
- Beneficios
- Participación en la Toma de Decisiones

El personal de Ventas considera que todos los requerimientos tienen igual prioridad, se encuentran satisfechos con la estabilidad laboral, por lo tanto la fábrica ha elaborado las siguientes estrategias que ayudarán a la satisfacción del personal.

- Incentivar al personal por medio de comisiones, crear sistemas de evaluación a los empleados , y de esa manera poder ascenderlos.
- Asegurar el desarrollo de los conocimientos por medio de cursos de capacitación

- Beneficios de ley, incrementando salarios cada cierto tiempo.
- Promover instancias de toma de decisiones.

3.4.2 Stakeholders: Clientes

Esta entrevista se realizó al consumidor final, y a los distribuidores. De los resultados obtenidos se destacaron las siguientes necesidades. Los siguientes requerimientos de los clientes son:

- Calidad en los productos y/o servicios
- Variedad en la presentación del producto
- Alta relación Costo – Beneficio de los productos
- Excelente servicio pre y post venta

De estos requerimientos los clientes se encuentran en su gran parte totalmente satisfecho en la calidad del producto, mientras con los otros requerimientos se encuentran parcialmente satisfechos, por lo cual se han creado las siguientes estrategias:

- Dar a conocer la calidad del producto por medio de certificaciones de calidad.
- Elaborar productos demandados por el cliente
- Mantener estructura de bajo costo y promociones
- Capacitación de Vendedores

3.4.3 Stakeholders: Proveedores

Se realizó la entrevista a los proveedores tanto de materia prima para el área de producción como para los proveedores de equipos y materiales de mercadeo para el área de ventas.

De los resultados obtenidos se destacaron los siguientes requerimientos:

- Pago a Tiempo
- Comunicación Abierta y Honesta
- Excelentes Relaciones

De estos requerimientos los proveedores se encuentran satisfechos, y para que se sientan realmente satisfechos y encantados, se elaboraron las siguientes estrategias:

- Créditos a Corto y Largo Plazo, que faciliten el pago a los proveedores.
- Gestionar buenas relaciones personales con los proveedores
- Mantener y cumplir con las disposiciones cliente – proveedor

3.4.4 Stakeholders: Equipo Gerencial – Accionistas

Se realizó una entrevista al grupo gerencial, tanto como al Gerente General, Gerente de Ventas y Gerente de Operaciones, los cuales nos dijeron que las principales necesidades son las siguientes:

- Buena administración de la Empresa
- Mejoramiento de la imagen institucional
- Información financiera veraz y oportuna

- Comunicación oportuna y honesta

Gerencia esta de acuerdo con que todas las necesidades tienen prioridad 100% y que a su vez se encuentran satisfechos con los resultados, sin embargo de acuerdo a los resultados se elaboraron las siguientes estrategias para innovar la relación entre el grupo gerencial:

- Desarrollar capacidades y comportamientos de los líderes para impulsar las estrategias.
- Publicidad, incrementar ventas para mejorar la imagen de la fábrica
- Desarrollar un sistema donde se obtenga información financiera a la fecha
- Promover la comunicación, internalizar y fortalecer la misión, visión y valores organizacionales.

Ver anexo 3.2 Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders

3.5 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Este modelo busca una manera innovadora de centrar la atención en las comparaciones y el empeño de vencer a la competencia, lleva a una forma IMITATIVA y no INNOVADORA de aproximarse al mercado, lo cual se traduce a su vez en presiones de precios y más productos genéricos.

La estrategia del Océano Azul comienza por comparar el negocio con la competencia, para esto elabora el cuadro estratégico de la empresa junto con otros de la competencia, para identificar que factores se pueden mejorar de la actual estrategia, luego se evaluará las seis vías para crear océanos

azules, que nos permitirá redefinir el cuadro estratégico actual con la finalidad de incrementar el número de clientes.

3.6 DEFINICIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL

En este cuadro se puede precisar los factores de competencia de la industria y el nivel de rendimiento que ofrece la empresa en relación a cada factor definido, trazando una curva denominada curva de valor.

Esta curva se compara con las curvas de las empresas en competencia, para determinar que factores de la estrategia son prioritarios cambiar.

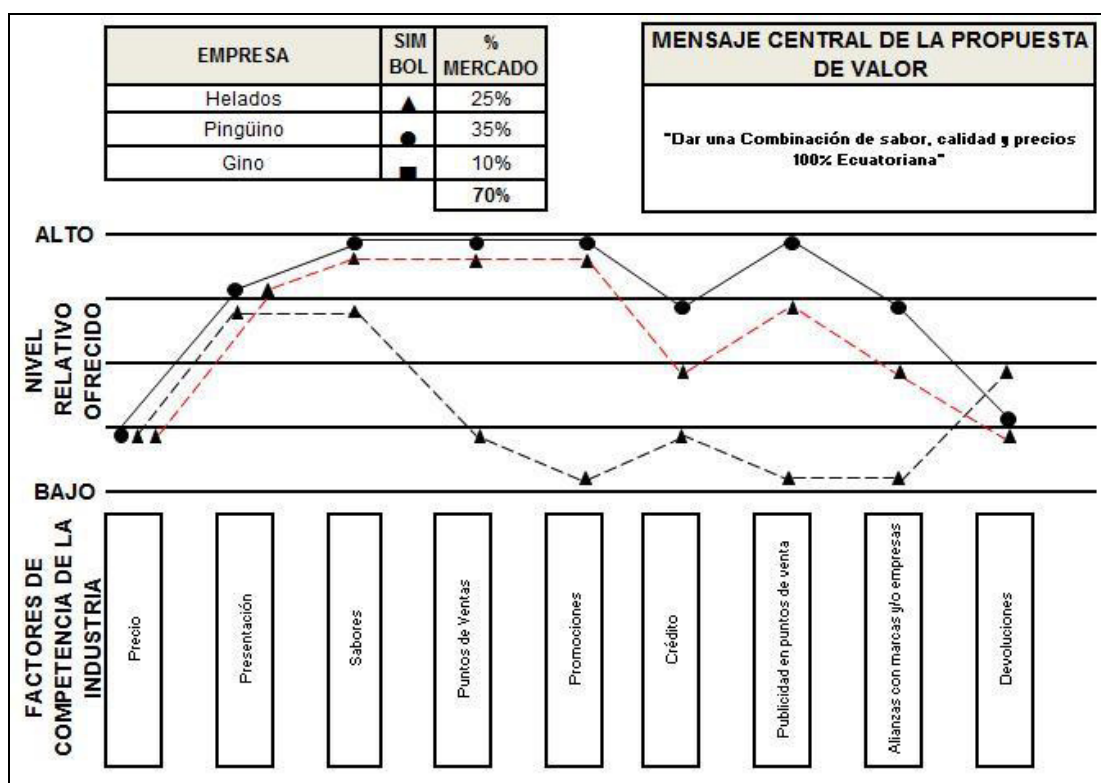
En la determinación del cuadro actual definimos los siguientes factores de competencia de la industria como:

- Calidad
- Precio
- Presentación del Producto
- Promociones
- Descuentos
- Créditos
- Publicidad en puntos de venta
- Devoluciones

Una vez identificados estos factores evaluaremos el nivel ofrecido por esta fábrica en relación a las demás, y graficaremos el cuadro estratégico actual.

FIGURA 3.2

DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL



Fuente : Helados S.A.

Elaborado por : Las Autoras

3.6.1 DEFINICIÓN DEL OCÉANO AZUL

Para determinar el Océano Azul se deben realizar dos procesos, analizar las seis vías y el identificar los diferentes niveles de clientes.

Para la creación de nuevos mercados se deben replantear las fronteras del actual mercado.

3.6.1.1 Explorar las industrias competitivas

Las compañías no sólo compiten con las empresas de su propia industria, sino con aquellas que generan productos o servicios alternativos.

Los productos alternativos son más extensos que los sustitutos.

3.6.1.2 Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector

No solamente se puede crear océanos azules explorando otras industrias, sino también explorando los grupos estratégicos dentro de una misma industria.

3.6.1.3 Explorar la cadena de compradores

En la mayoría de industrias, los competidores convergen en una definición común de los compradores objetivo. Sin embargo lo que hay es una cadena de “Compradores” que participan directa o indirectamente en la decisión de la compra.

3.6.1.4 Explorar ofertas complementarias de productos o servicios

Son escasos los productos y servicios que se utilicen de manera aislada. En la mayoría de los casos otros productos y servicios afectan su valor. Una

forma fácil de hacerlo, es pensar en lo que pasa antes, durante y después de que se utiliza el servicio.

3.6.1.5 Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores

La competencia en una industria tiende a converger no solamente los aspectos técnicos de los productos y servicios, sino también en los factores de competencia como el atractivo funcional o emocional.

3.6.1.6 Explorar la dimensión del tiempo

Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo. La mayoría de las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a las nuevas tendencias, a medida que estas se desenvuelven en acontecimientos.

3.6.2 DEFINICIÓN DE CLIENTES

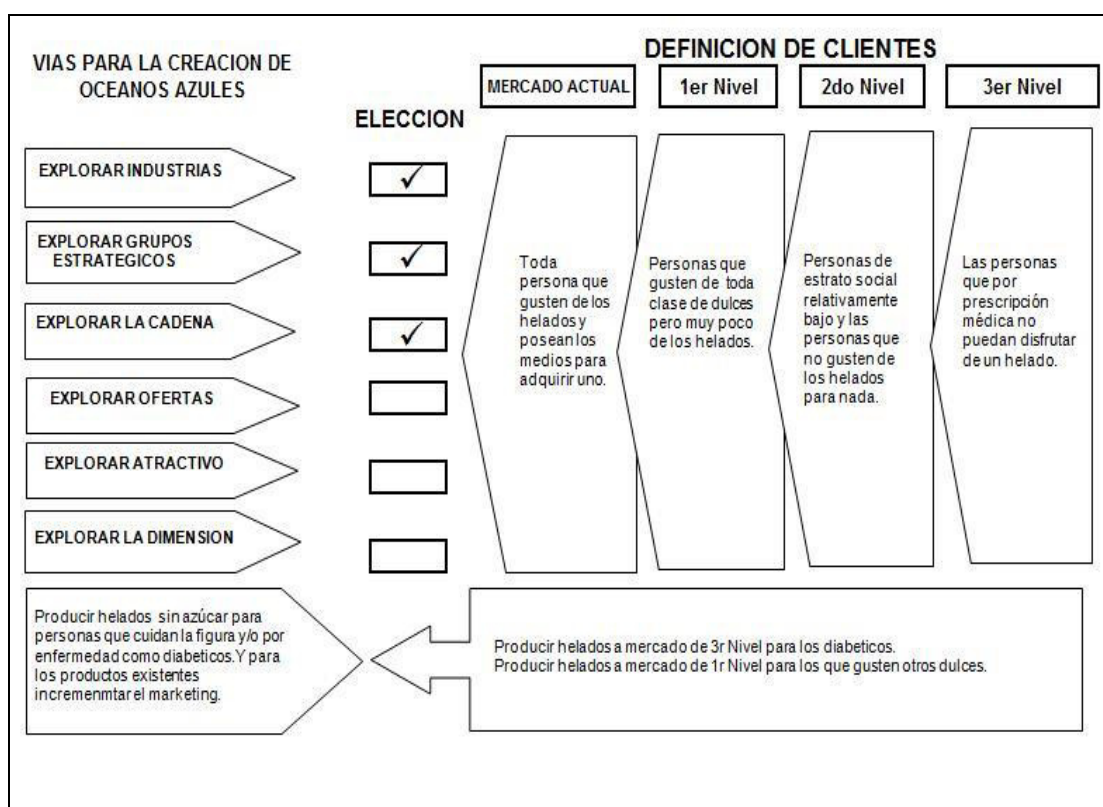
Para la definición de los clientes se han determinado en base al mercado actual, tres niveles de clientes.

- **Mercado Actual** *Toda persona que guste de los helados y posean los medios para adquirir uno.*
- **1er Nivel** *Personas que gusten de toda clase de dulces pero muy poco de los helados.*

- **2do Nivel** *Personas de estrato social relativamente bajo y de las personas que no gusten de los helados.*
- **3er Nivel** *Las Personas que por prescripción médica no pueden disfrutar de un helado*

FIGURA 3.3

DEFINICIÓN DEL OCÉANO AZUL Y EL PERFIL DE LOS CLIENTES



Fuente : Helados S.A.

Elaborado por : Las Autoras

El segmento en el cual la fábrica debe enfocarse es en abarcar este tercer nivel, creando una opción para aquellos que no pueden disfrutar de un helado, y a su vez abarcando el segundo nivel, para de esta manera crear una estrategia de marketing para llegar a estos niveles y convertirlos en clientes.

3.6.2.1 DEFINICIÓN DE CLIENTES

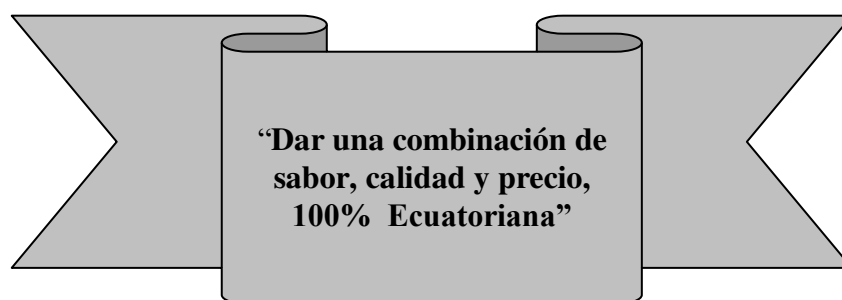
Para redefinir el cuadro estratégico utilizaremos la matriz de las cuatro acciones las cuales son:

- Eliminar
- Incrementar
- Reducir
- Crear

Después de analizar las seis vías y los no clientes debemos replantear las estrategias y desarrollar el nuevo perfil estratégico, se llegó a la conclusión que se deben **ELIMINAR** las devoluciones por productos defectuosos, **REDUCIR** productos de baja demanda, **INCREMENTAR** puntos de venta a nivel nacional, publicidad, promociones y **CREAR** Helados Light, sabores, presentaciones, publicidad y alianza con empresas.

3.6.2.2 MENSAJE CENTRAL DE LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor esta definida como una promesa implícita que la empresa le hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación de “características”.



3.6.2.3 EVALUACIÓN DEL GRADO DE UTILIDAD PARA EL CLIENTE

En esta matriz se evaluará el grado de Utilidad para el cliente cuáles son sus principales obstáculos detectados en la industria, las características de valor de la nueva propuesta y las características de valor de la actual estrategia.

Las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador son:

- Compra
- Entrega
- Uso
- Complementos
- Mantenimiento
- Eliminación

Las 6 Palancas de la Utilidad:

- Productividad del Cliente
- Simplicidad
- Comodidad
- Riesgo
- Diversión e Imagen
- Amabilidad con el medio ambiente

FIGURA 3.4

EVALUACIÓN DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES

	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	PRINCIPALES OBSTACULOS DETECTADOS EN LA INDUSTRIA									
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	CARACTERISTICA DE VALOR DE LA NUEVA PROPUESTA ESTRATEGICA									
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	CARACTERISTICA DE VALOR DE LA ACTUAL ESTRATEGIA									
	COMPRA	ENTREGA	USO	COMPLEMENTOS	MANTENIMIENTO	ELIMINACION							
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SIMPLICIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
COMODIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RIESGO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
DIVERSION E	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
AMABILIDAD CON EL MEDIO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
OBSTACULOS RESULTOS POR LA ACTUAL ESTRATEGIA					8								
OBSTACULOS RESULTOS POR LA NUEVA ESTRATEGICA					11								

Fuente : Helados S.A.

Elaborado por : Las Autoras

3.7 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

3.7.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares.

Es la razón de ser de una organización, y está relacionada con los procesos fundamentales del negocio y con las operaciones del día a día.

Para definir la misión evaluamos las actividades pasadas y futuras de la fábrica . Con la información obtenida llegamos a la siguiente Misión:

“Superar las expectativas de puntos de venta / clientes con productos de alto valor nutritivo basándose en los parámetros de la calidad total, lo que nos permite brindar el servicio que puntos de venta / clientes requieren a precios justos y competitivos”.

3.7.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Visión del latín “Videre” = Ver en profundidad, es el estado futuro ideal al que se propone llegar la organización en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

Una buena declaración de Visión se debe definir un estado futuro deseado, y no buscar mejorar solamente el pasado, debe ser coherente con la Misión, ambicionista, un reto realista y viable, con tiempo definido para alcanzarla y atractiva para provocar ilusión.

Para realizar la Visión le preguntamos al Equipo Gerencial a dónde querían llegar, como se ven proyectados en un período de 3 años. Después de analizar sus respuestas se elaboró la VISIÓN.

“LIDERAR EN EL MERCADO DEL HELADO”

3.8 OBJETIVOS

Entregar helados saludables que satisfagan la necesidad del cliente, elaborarlos bajo estrictos estándares de calidad, distribuirlos oportunamente garantizando la cadena de frío para que lleguen al consumidor superando sus expectativas.

3.9 POLÍTICAS DE CALIDAD

- Garantizar helados seguros y confiables cumpliendo con las políticas de calidad de la empresa.
- Mejoramiento continuo
- Atender quejas y reclamos aplicando los correctivos necesarios
- Capacitación continua del recurso humano.

3.10 TEMAS ESTRATÉGICOS

Los temas estratégicos son componentes claves en la organización debido a que basados a estos crearemos nuestra estrategia empresarial; son un resumen del análisis FODA, necesidades de los Stakeholders, el análisis de Mercado y la Competencia, La Propuesta de Valor y la Declaración de la Misión y Visión.

Ver Anexo 3.3 Matriz de Cobertura de Temas Estratégicos.

TABLA III.I
DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

TEMA ESTRATEGICO	DESCRIPCION / COMPONENTES
Incrementar la productividad en el Area de Ventas.	Capacitar al personal de ventas Contratar supervisores para el area de ventas Incentivar al personal de ventas
Garantizar la entrega del producto a los canales de distribución.	Mejorar la entrega del producto Disminuir las devoluciones de productos Disminuir la generación de productos defectuosos
Promover nuestro producto en el mercado	Incrementar la publicidad Crear nuevos sabores para satisfacer con la demanda Innovar en la presentación del producto Bajar precios en algunos productos Incrementar promociones en producto
Ampliar el posicionamiento de la marca en el mercado.	Crear alianzas con marcas y/o empresas Incrementar credito a los puntos de ventas Incrementar puntos de ventas Mejorar la publicidad en los puntos de ventas

Fuente : Helados S.A.

Elaborado por : Las Autoras

3.11 VALORES ORGANIZACIONALES

Helados S.A. ha identificado los nuevos Valores organizacionales:

- Honestidad
- Lealtad
- Responsabilidad
- Servicio
- Actitud Positiva
- Ética
- Compromiso
- Respeto
- Calidad
- Amabilidad
- Puntualidad

Ver Anexo 3.4 Matriz de Cobertura de Valores Organizacionales

CAPÍTULO IV

TRASLADO AL BALANCED SCORED CARD

En este capítulo presentaremos los objetivos de cada una de las perspectivas del BSC, así como su mapa y su relación causa efecto. Priorizaremos cada una de las iniciativas planteadas para el cumplimiento de los objetivos.

4.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

En esta perspectiva los clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard, siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción.

La propuesta de valor para el cliente será la suma de los distintos elementos que a continuación describimos:

4.1.1 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Son aspectos íntimamente ligados a la funcionalidad del producto, con su precio y con su calidad.

4.1.2 RELACIÓN

Tiene que ver mucho con el envío o entrega del producto y/o servicio al cliente, con la satisfacción de los mismos al requerir los productos de la empresa. De alguna forma, se debe facilitar al cliente los medios de pago, alternativas de financiación que cubran sus necesidades, y por supuesto velocidad de respuesta.

Imagen: La imagen, buen nombre, popularidad de la empresa son fundamentales, son factores que en muchos casos atraen a la clientela.

En la siguiente Tabla se muestra la Propuesta de Valor para los Clientes:

TABLA IV.I
PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO		✓	Ofrecer producto con el menor precio
	CALIDAD		✓	Garantizar la calidad del producto
	DISPONIBILIDAD		✓	Garantizar la entrega de productos en buen estado y a tiempo
	SELECCIÓN	✓		Garantizar la fácil adquisición del producto
	FUNCIONALIDAD	✓		Crear variedad en sabor y presentación
RELACION CON CLIENTE	SERVICIO	✓		Disminuir las quejas por servicio
	RELACIONES		✓	Crear alianzas con proveedores y marcas para promociones
IMAGEN DE MARCA				Que cuando piensen en un helado sea en nosotros

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

4.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

Por lo que hemos podido apuntar hasta aquí, el Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la dirección estratégica, uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas.

De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

4.2.1 ESTRATEGIA FINANCIERA DE LARGO PLAZO

En este caso una buena orientación en la maximización del ROI, EVA, VAN etc. conceptos asociados a la rentabilidad económica.

4.2.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD

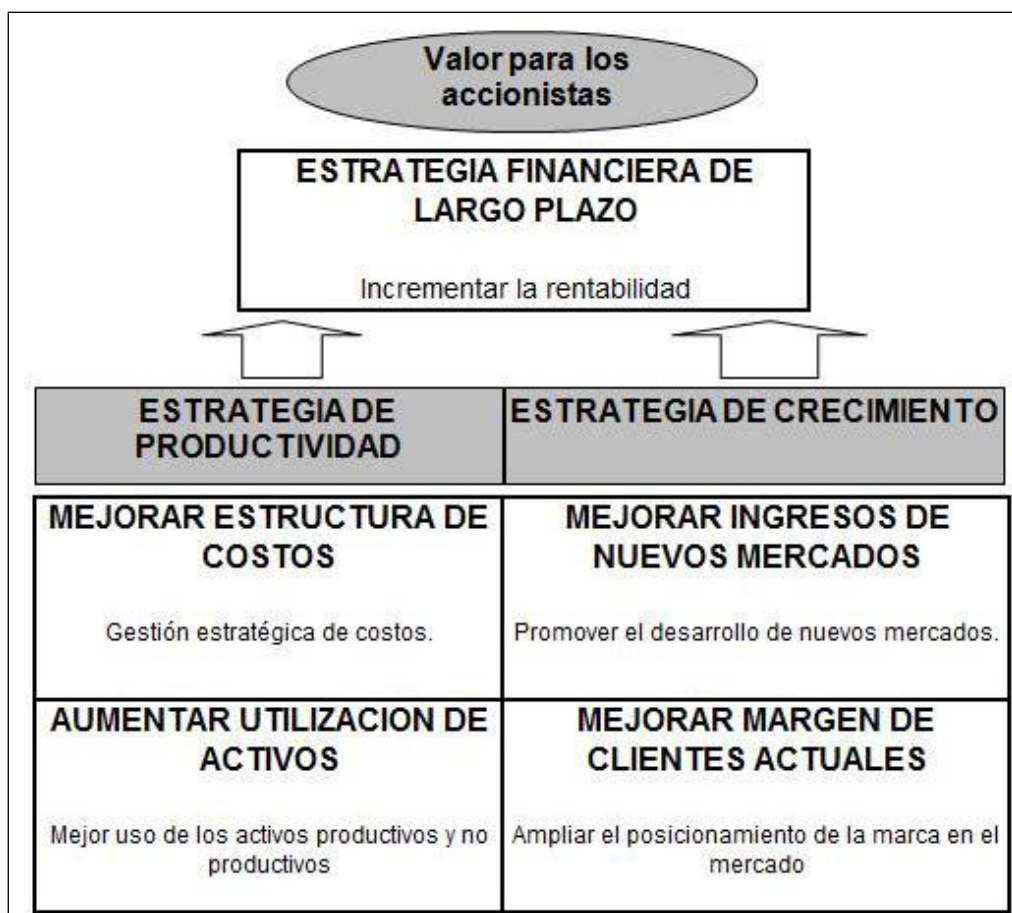
Asociada a la optimización de la gestión estratégica de los costos, así como el buen uso de los activos.

4.2.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones tanto la cantidad como la calidad.

En el siguiente Gráfico se muestra la propuesta de valor para los accionistas.

FIGURA 4.1
PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

4.3 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS

Las medidas basadas en los clientes son importantes, pero hay que convertirlas en medidas de lo que hay que hacer dentro de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes, es por eso que estamos ante

una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar:

4.3.1 PROCESOS DE REDES COOPERATIVAS

En este proceso incluye las alianzas, certificaciones, los aliados convergentes así como la integración vertical.

- Obtener certificaciones en Calidad y Medioambiental

4.3.2 PROCESOS DE GESTIÓN OPERATIVA

Aquí se entregan los productos y/o servicios al cliente, este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto.

- Garantizar la eficiencia en la producción
- Abastecerse de materia prima oportunamente

4.3.3 PROCESOS DE GESTIÓN DE CLIENTES

Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, de alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos atención, comercialización y por supuesto de dar servicio al cliente.

- Manejar relaciones con clientes (canales de distribución)

4.3.4 PROCESOS DE INNOVACIÓN

En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades potenciales, que suelen tener su origen en la misma clientela, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas.

- Crear variedad en sabor y presentación de productos.

4.3.5 PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES

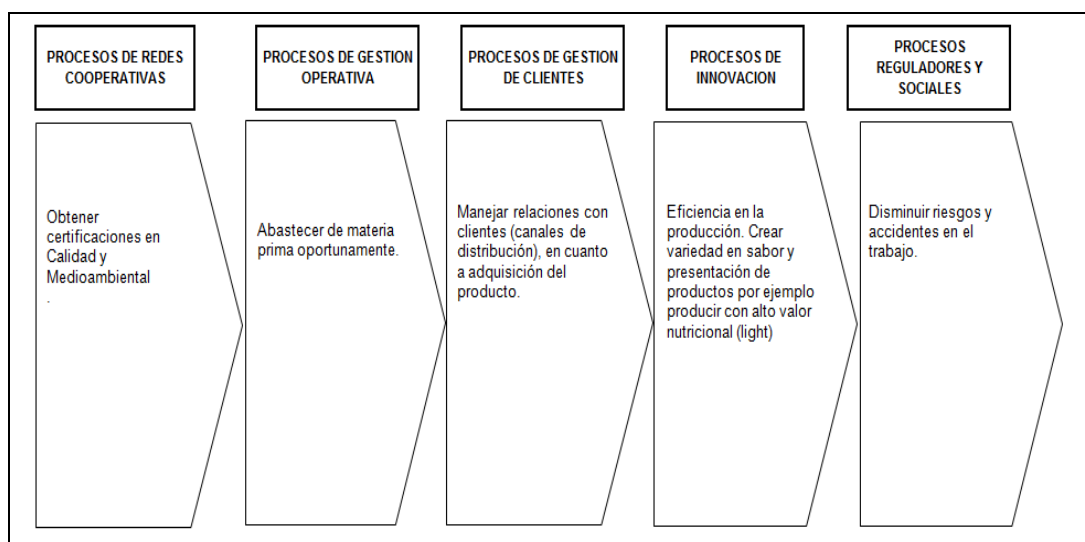
Por último en el caso de los procesos reguladores no debemos olvidar la salud y/o seguridad de los empleados dentro de la cadena de valor.

- Disminuir riesgos y accidentes en el trabajo.

En la siguiente figura se muestra la Propuesta de Valor para los Procesos Internos

FIGURA 4.2

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS



Fuente : Helados S.A.

Elaborado por : Las Autoras

4.4 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE

Estamos ante una perspectiva clave por excelencia, ya que la mayoría de los modelos de gestión consideran al recurso humano como un elemento clave en la gestión.

La cultura organizativa debe ser tratada con cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización.

4.4.1 CAPITAL HUMANO

De lo que se trata en este caso es de contribuir al desarrollo y mejora de las competencias que, como es lógico, viene condicionado por los programas formativos determinados a partir de un nivel de calidad exigido.

- Capacitar al personal de ventas.

4.4.2 CAPITAL INFORMÁTICO

Se trata de aspectos que van a influir de forma determinante en la forma de generar y transmitir información, en definitiva, no es suficiente con motivar y formar al recurso humano, este requiere información de los procesos que va a manejar, y la requiere de forma exacta, a tiempo, etc.

- Implementar un sistema que apoyen el manejo de información y la toma de decisiones.

4.4.3 CAPITAL ORGANIZACIONAL

Debemos cuidar numerosos aspectos que van a consolidar el recurso

humano desde la motivación, el clima organizacional, la alineación de objetivos, etc.

- Promover la cooperación y trabajo en equipo
- Promover instancias de toma de decisiones
- Comunicar, internalizar y fortalecer la estrategia a todos los niveles

Ver anexo 4.1 Propuesta de Valor para Capital Intangible.

4.5 MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La construcción de la matriz es el resultado de un análisis detallado de cada propuesta de cliente, de accionistas, de procesos internos y de capital intangible, es así que de la consecución de los objetivos el BSC pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan a la empresa.

En la Tabla a continuación se muestran los Objetivos estratégicos seleccionados de la matriz.

TABLA IV.II
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANZAS	1. Incrementar la Rentabilidad
	2. Promover el desarrollo de nuevos mercados
	3. Ampliar el posicionamiento de la marca en el mercado
	4. Gestión estratégica de costos
	5. Mejor uso de los activos
CLIENTES	6. Garantizar la calidad del producto
	7. Ofrecer productos con el menor precio
	8. Fortalecer la imagen
	9. Crear alianzas con proveedores y/o marcas
	10. Garantizar la entrega de productos en buen estado y en menor tiempo
PROCESOS INTERNOS	11. Obtener certificaciones en calidad y medioambiental
	12. Manejar relaciones con clientes
	13. Garantizar la eficiencia en la producción
	14. Abastecer de materia prima oportunamente
	15. Disminuir riesgos y accidentes en el trabajo
APRENDIZAJE	16. Capacitar al personal de ventas
	17. Promover instancias de toma de decisiones
	18. Promover la cooperación y trabajo en equipo
	19. Implementar un sistema que apoyen el manejo de información
	20. Comunicar, internalizar y fortalecer la estrategia

Fuente: Helados S.A.

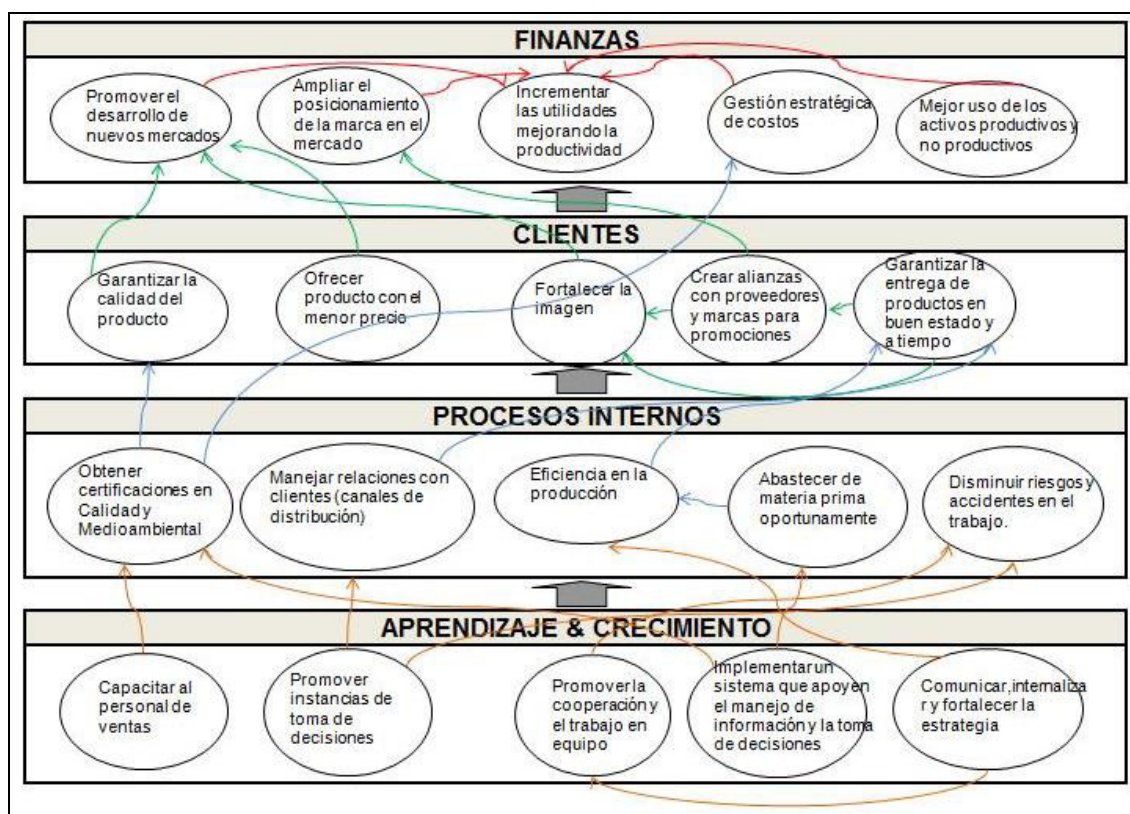
Elaborado por: Las Autoras

4.6 DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LAS RUTAS DE CAUSA - EFECTO

En el diseño del Scorecard se busca encontrar las relaciones causa-efecto que existen entre las diferentes perspectivas con el fin de aumentar la posibilidad de predicción y reacción de la organización mediante el modelamiento y simulación de las relaciones entre los indicadores seleccionados en cada perspectiva. Para cada perspectiva se establece un número apropiado de indicadores tanto históricos (lag indicators) como de avanzada o previsionales (leading indicators) que permitan con una sola vista determinar la “salud organizacional”. Los indicadores deben ser relativamente pocos, no más de 15 a 20 en cada scorecard, pero deben ser lo suficientemente poderosos que permitan realizar el diagnóstico inmediato de cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos.

Sin embargo, el valor real y la mayor contribución del BSC se producen cuando es elaborada por los directivos de la organización y radica en la facilidad para mostrar los supuestos estratégicos que se hacen, mediante el establecimiento de una relación causa – efecto entre los objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas.

FIGURA 4.3
DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LAS RUTAS CAUSA – EFECTO



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

4.7 DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES (KPI) DE CADA OBJETIVO

Un Cuadro de Mando Integral típico parte por establecer la visión. Hacia dónde va la organización. Definiendo e identificando estrategias se sabe cómo se va a llegar allá.

Luego se define los factores críticos de éxito y las perspectivas. Para ello es necesario preguntarse qué se debe hacer bien en cada perspectiva. A continuación es necesario preguntarse cómo podemos medir que todo lo que se está haciendo está dentro de lo esperado. Luego es necesario pensar en evaluar el Scorecard.

Para ello consideramos cómo nos aseguramos que se está midiendo lo que se debe medir. Basado en el trabajo realizado en los pasos anteriores se deben generar los planes de acción, de operaciones y los reportes para el scorecard. Cómo administramos el scorecard. Qué personas deben obtener reportes y cómo van a ser esos reportes.

Ver anexo 4.2 Determinación de la Ficha de Los Indicadores

A continuación la determinación de las fichas de los indicadores.

FIGURA 4.4

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Crear alianzas con proveedores y/o marcas.	Captar el interes del cliente.	Qué.. Nuestras alianzas sean atractivos para el cliente	Nuevas Alianzas Cantidad de convenios semestralmente		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente de Marketing / Departamento de Marketing			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
10	%		40 / Diciembre 2006	80 / Diciembre 2007	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	20%	40%	80%	%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Informe de Convenios Firmados			

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA IV.III
DETERMINACION DE FICHA DE INDICADORES

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Indicador	Formula	LINEA BASE	META CP
FINANZAS	1. Incrementar la Rentabilidad	ROE	Utilidad neta sobre patrimonio	60%	80%
	2. Promover el desarrollo de nuevos mercados	Ventas por mercado	% de ventas por mercado o segmento	50%	60%
	3. Ampliar el posicionamiento de la marca en el mercado	Participación de mercado	% Participación de mercado	70%	80%
	4. Gestión estratégica de costos	Costos promedio de producción	Costo de Ventas	65%	60
	5. Mejor uso de los activos	Rentabilidad de los activos	Venta totales/ activos fijos totales	60%	80%
CLIENTES	6. Garantizar la calidad del producto	Encuesta de calidad	% Satisfacción del cliente	80%	90%
	7. Ofrecer productos con el menor precio	Competitividad de precios	Precio empresa / precios competencia	60%	70%
	8. Fortalecer la imagen	Recordación de la marca	Top of mind	50%	80%
	9. Crear alianzas con proveedores y/o marcas	Nuevas alianzas	Cant. Convenios realizados semestralmente	2	4
	10. Garantizar la entrega de productos en buen estado y en menor tiempo	Tiempo promedio de entrega	Tiempo promedio desde pedido hasta entrega en buen estado	1	35
PROCESOS INTERNOS	11. Obtener certificaciones en calidad y medioambiental	Certificaciones	Cant. Procesos certificados/procesos totales	0%	30%
	12. Manejar relaciones con clientes	Satisfacción	Indice de satisfacción del canal de distribución	50%	60%
	13. Garantizar la eficiencia en la producción	Eficiencia en producción	Cant. productos producidos de acuerdo a presupuesto	60%	80%
	14. Abastecer de materia prima oportunamente	Stock de Inventario	Stock de Inventario	3	80
	15. Disminuir riesgos y accidentes en el trabajo	Accidentes en el trabajo	% Accidentes en el trabajo	30	20
APRENDIZAJE	16. Capacitar al personal de ventas	Capacitación del Personal	Cant. Personal capacitado / Total Personal	25%	40%
	17. Promover instancias de toma de decisiones	Evaluación de liderazgo	Cant. Problemas resueltos/problemas presentados	20%	50%
	18. Promover la cooperación y trabajo en equipo	Satisfacción	Indice de satisfacción del empleado	20%	60%
	19. Implementar un sistema que apoyen el manejo de información	Acceso a la información	% Acceso a la información y toma de decisiones	10%	30%
	20. Comunicar, internalizar y fortalecer la estrategia	Conocimiento de la estrategia	Cant. Personas que conocen la estrategia/ total de personal	40%	60%

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

4.8 CÁLCULO DEL IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Una buena planeación debe eliminar el apostar al éxito o fracaso de sus objetivos y resultados estratégicos, para lo cual debe apoyarse en el desarrollo de iniciativas o proyectos, en donde se sepa exactamente qué se tiene que hacer, para cuándo, por quién, con qué recursos, etc. a fin de lograr los objetivos planteados.

Es por eso que una iniciativa estratégica es un esfuerzo temporal de ejecución de tareas no rutinarias directamente alineados con los objetivos estratégicos, metas y medidas (KPI s) garantizando así los resultados que la organización busca.

4.9 PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y COBERTURA DE OBJETIVOS

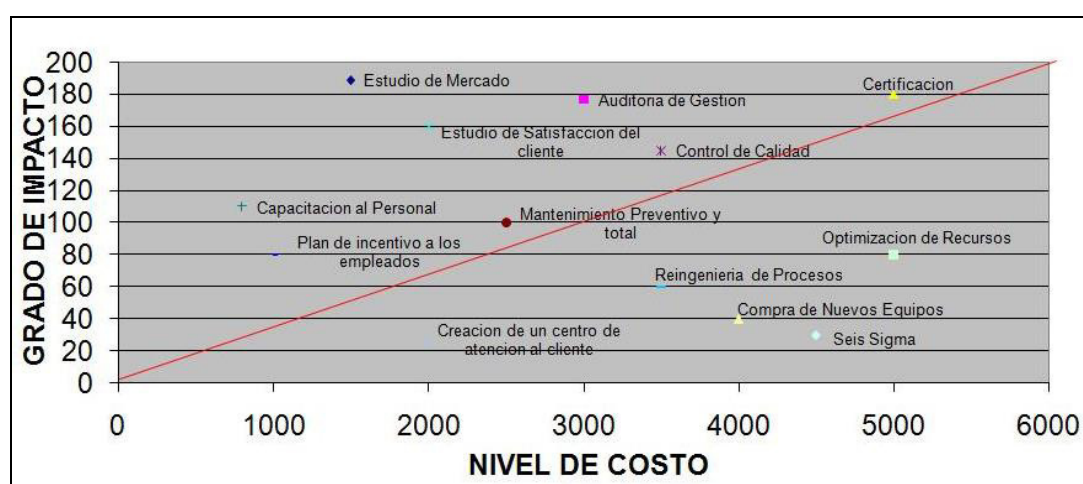
Es de importancia para la organización determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de:

- Recursos financieros
- Tiempo
- Conocimiento y habilidades
- Infraestructura física
- Materiales
- Equipo

Garantizando así los resultados que la organización busca.

La priorización se establecerá en base a una alta relación costo beneficio; los cuales se encuentran sobre la diagonal son considerados proyectos claves, y los por debajo son los considerados proyectos a desechar.

FIGURA 4.5
PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Como se muestra en la figura los proyectos a considerar son:

- Estudio de Mercado
- Auditoría de Gestión
- Certificación
- Estudio Satisfacción al cliente
- Control de Calidad
- Mantenimiento Preventivo y Total

- Capacitación al Personal.
- Plan de Incentivos a los empleados.

Los proyectos a implementar son aquellos que garanticen el ROI más alto posible, de acuerdo al presupuesto que la organización ha asignado para las diferentes iniciativas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta del Proyecto}}{\text{Costo del Proyecto}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Costo del Proyecto}}{\text{Costo del Proyecto}}$$

4.10 DISEÑO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Consiste en establecer:

¿Qué acciones (medios) debería tomar para lograr mis objetivos y metas?

¿Cómo se realizarán dichas acciones?

¿Quién será el responsable de hacerlas?

¿Cuándo deberían ejecutarse estas acciones?

¿Qué sucede si realizo o no dichas acciones?

¿Cuántos recursos (personas, dinero, equipo, etc.) requiero para ejecutar el plan?

A continuación presentamos un ejemplo de una de las iniciativas propuestas a desarrollar.

Id	ESTUDIO DE MERCADO	Duración	02 sep '07							09 sep '07							16 sep '07								
			D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S		
1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	0 días																							
2	Analisis de la Situación	3 días																							
3	Investigación Preliminar	5 días																							
4	Definición del problema	1 día																							
5	Plantamiento de hipótesis	2 días																							
6	Establecimiento de objetivos	1 día																							
7	DESARROLLO DEL PLAN INVESTIGACION	0 días																							
8	Definición de las actividades por realizar	2 días																							
9	busqueda de fuentes de información	3 días																							
10	Congregación y Depuración de la base de datos	2 días																							
11	Designación del Marco Muestral	1 día																							
12	Diseño de la Muestra	3 días																							
13	Diseño de la encuesta	3 días																							
14	EJECUCIÓN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN	0 días																							
15	Trabajo de Campo	5 días																							
16	Tabulación de la Información	2 días																							
17	INTERPRETACION Y REPORTE DE RESULTADOS	0 días																							
18	Análisis de Resultados	3 días																							
19	Elaboración de Informes	2 días																							

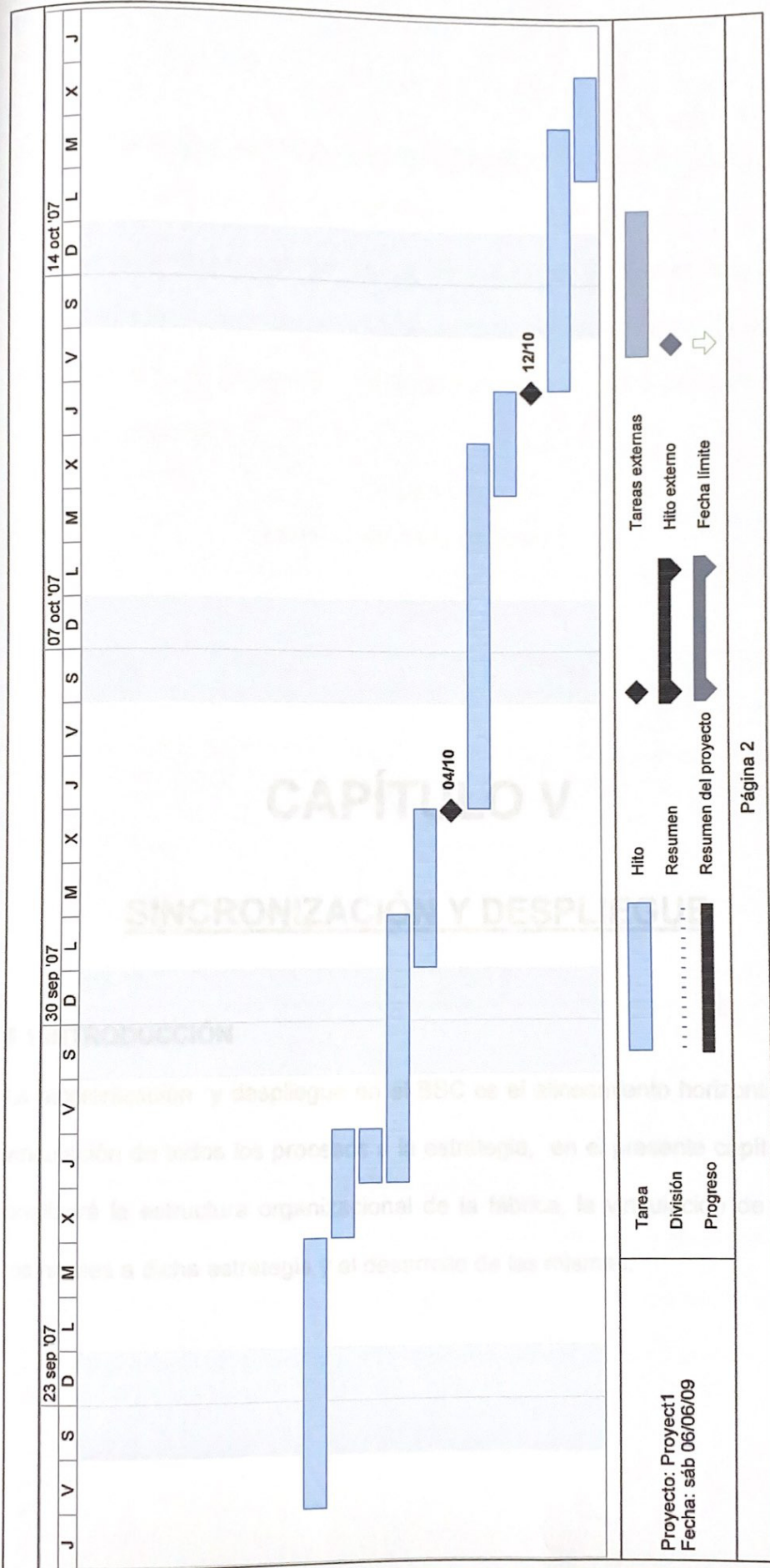


Tarea **Hito** **Tareas externas**

División **Resumen** **Hito externo**

Progreso **Resumen del proyecto** **Fecha límite**

Proyecto: Project1
 Fecha: sáb 06/06/09



Proyecto: Project1
 Fecha: sáb 06/06/09

CAPÍTULO V

SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE

5.1 INTRODUCCIÓN

La sincronización y despliegue en el BSC es el alineamiento horizontal y la vinculación de todos los procesos a la estrategia, en el presente capítulo se analizará la estructura organizacional de la fábrica, la vinculación de todos los niveles a dicha estrategia y el desarrollo de las mismas.

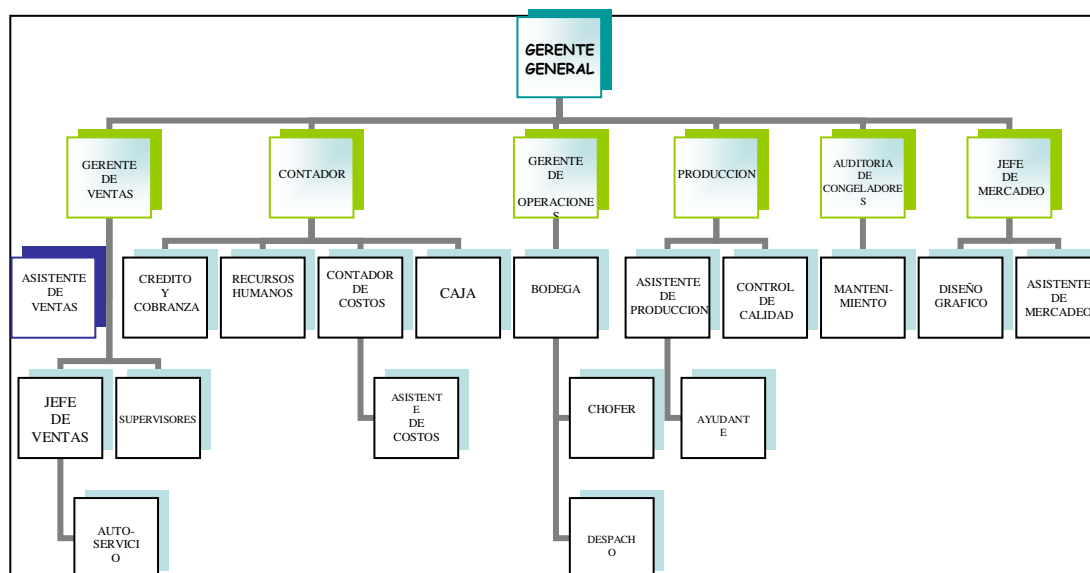
5.2. ESTRUCTURA, SISTEMAS Y PROCESOS

5.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la fábrica tiene 5 niveles jerárquicos, conformada tanto de personal administrativo como operativo, por lo tanto se analizó a cada departamento, determinando así los macro procesos de la unidad de negocios.

FIGURA 5.1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

5.2.2. DETERMINACIÓN DE MACRO PROCESOS

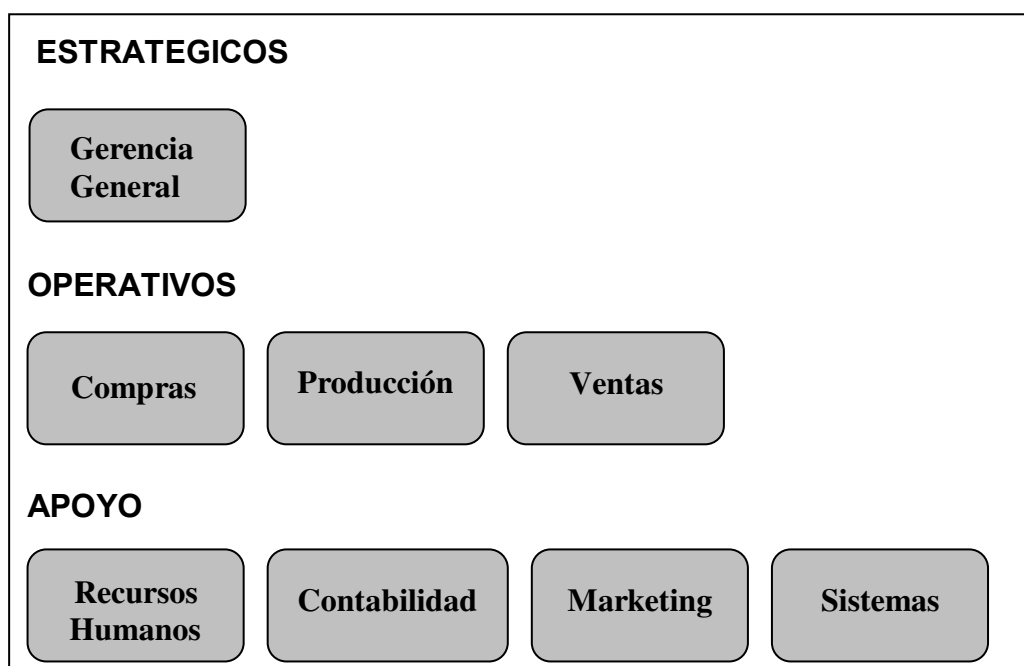
Los Macro procesos son las actividades de un proceso y determinan los pasos a seguir. El propósito es que todas las áreas cumplan con los objetivos y metas propuestos, este enfoque busca la optimización de los

procesos lo cual implica que todos los departamentos trabajen en equipo hacia la misión, visión y estrategia de la organización.

Después de la evaluación de los procesos se determinaron los siguientes Macro procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

FIGURA 5.2

DETERMINACIÓN DE MACROPROCESOS



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

5.2.2.1 ESTRATÉGICOS

5.2.2.1.1 GERENCIA GENERAL

La Gerencia General es la principal instancia ejecutiva, técnica y administrativa y le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes.

El Gerente desempeña y ejerce las siguientes funciones específicas:

1. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas, proponer políticas generales operacionales; la estructura orgánica y los reglamentos institucionales, a efecto de alcanzar sus fines y objetivos.
2. Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones.
3. Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos y los manuales que amparan las operaciones de la institución.
4. Coordinar y supervisar las actividades de los Gerentes de Área, Directores administrativos, Gerentes Técnicos y Unidades Administrativas de Proyectos, y presentar informes periódicos sobre las actividades de éstas.
5. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades de la Unidad de Planificación, Seguimiento y Control.
6. Informar al Presidente de la Empresa los resultados del auto evaluación institucional y de otras actividades que realizadas por terceros genera informes sobre la entidad.

7. Coordinar y presentar al Presidente, los informes sobre asuntos específicos encomendados a las distintas gerencias de la institución.
8. Aprobar la formulación del presupuesto anual y dirigir y controlar su ejecución.
9. Presentar al Presidente la memoria anual, balance general y ejecución presupuestaria, para su consideración y aprobación.
10. Controlar la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría interna y externa, a través de las acciones correctivas pertinentes.
11. Participar en los comités de adquisiciones, contrataciones y cualquier otro que se conforme para fines administrativos, financieros y servicios judiciales de acuerdo a las normas vigentes y reglamentaciones específicas.

5.2.2.2 PROCESOS CLAVES

5.2.2.2.1 COMPRAS

El Departamento de Compras tiene la responsabilidad de abastecer y fijar los métodos a los cuales debe recurrirse para las actividades de compra.

Los procedimientos de este Departamento se basan en los siguientes puntos:

- Responsabilidad de las compras;
- Autoridad y delegación de autoridad;
- Procedimientos de compra. negociación oral, negociación escrita (demanda de precio o de sumisión) , invitación a concurso de ofertas , convocatoria de ofertas públicas;
- Elección de los proveedores;
- Elección de las ofertas;
- Estándares de calidad;
- Comunicación de los proveedores.

5.2.2.2.2 PRODUCCIÓN

ESQUEMA GENERAL DEL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

PLANEACIÓN DE PREPRODUCCIÓN

- Determinar la secuencia de operaciones.
- Determinar la carga de las máquinas.
- Seleccionar los métodos preferidos de trabajo.
- Comprobar las preparaciones de los medios.
- Comprobar los niveles de inventarios.
- Desarrollar los dibujos de diseño.

DESPACHO

- Hacer las requisiciones de compra.
- Completar las autorizaciones de mano de obra.
- Mandar las órdenes de ruta.
- Despachar las órdenes del almacén.
- Mandar las órdenes de trabajo.

APRESURAR

- Vigilar el flujo de materiales.
- Examinar los costos de mano de obra.
- Investigar las áreas de problemas.
- Iniciar las acciones correctivas.
- Registrar los retrasos, desperdicios, etc.

5.2.2.2.3 VENTAS

- Llevará adelante la acción de ventas y las negociaciones con los usuarios.
- Promoción de nuevos productos.
- Recabar datos de campo sobre nuevos mercados y la búsqueda de nuevos clientes.
- Búsqueda de información sobre nuestra competencia.
- Establecerá la frecuencia de contacto con los clientes, de acuerdo a su potencial y dará de baja a aquellos no convenientes.

- Mantener actualizada la base de datos.

5.2.2.3 PROCESOS DE APOYO

5.2.2.3.1 MERCADEO

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

5.2.2.3.2 RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- b) Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- c) Asesorar oportunamente al personal municipal sobre todas las materias del derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.
- d) Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- e) Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.
- f) Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- g) Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Departamento.

- h) Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- i) Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.

5.3 DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ DE CLIENTE PROVEEDOR POR CADA PROCESO

En esta matriz también conocida como matriz SIPOC, se va a detallar lo que realiza cada departamento de quién se recibe el insumo, cómo se realiza el proceso, y qué y a quién lo entrega. Además se detallan los requisitos del proveedor y del cliente.

FIGURA 5.3

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE – PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

MATRIZ DE RELACION CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS				
UNIDAD DE NEGOCIO: <input type="text"/>		DEPARTAMENTO: <input type="text" value="PLANTA"/>		
PROCESO: <input type="text" value="PRODUCCION"/>		RESPONSABLE: <input type="text" value="JEFE DE PRODUCCION"/>		
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
BODEGA	INSUMOS	<pre> graph TD PEDIDOS --> PLANIFICACION PLANIFICACION --> MAT_PRIMA[MAT. PRIMA] MAT_PRIMA --> MEZCLA MEZCLA --> MADURACION MADURACION --> ELABORACION ELABORACION --> CAMARA </pre>	PRODUCTOS	CAMARA, BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS
MANTENIMIENTO	MATERIA PRIMA		REPORTES DE HORAS MAQUINA	MANTENIMIENTO
RECURSOS HUMANOS	EQUIPO UTIL			
	PERSONAL			
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?		
PRODUCTOS EN BUEN ESTADO CANTIDADES Y PRODUCTOS CORRECTOS PERSONAL CAPACITADO FUNCIONAMIENTO CONTINUO		ENTREGA A TIEMPO Y CORRECTA CUMPLIR ESPECIFICACIONES REPORTE COMPLETO Y A TIEMPO		

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

5.4. ALINEAMIENTO HORIZONTAL

El alineamiento horizontal, se utiliza para garantizar que el enfoque, valor, estrategia y tablero de comando transcurran a lo largo del alineamiento horizontal o sincronización con la cadena de valor, áreas funcionales y de apoyos, procesos y cadena de suministro.

5.4.1. ALINEAMIENTO HORIZONTAL – SINCRONIZACIÓN

Al analizar los objetivos departamentales, los enlazamos unos con otros con

el fin de que estén sincronizados entre sí, esto se realiza con la finalidad de determinar la relación que tienen los objetivos estratégicos con los procesos de apoyo y claves.

La tabla a continuación muestra una de las sincronizaciones horizontales donde se determinó con cada una de las personas responsables de cumplir estos objetivos los KPI, metas y tendencias.

FIGURA 5.4
SINCRONIZACIÓN – CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

BSC UNIDAD _____				PROCESOS								
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO				
				Produccion	Ventas	Compras	Distrib.	Recursos Humanos	Contabilidad	Marketing	Sistemas	
Promover el desarrollo de Nuevos Mercados	% Ventas en otros segmentos de mercado	75%	Marketing		X		X					
DEPARTAMENTOS												
Jefe de Ventas			Jefe Distribución									
OBJETIVOS												
Incrementar niveles de ventas en nuevos segmentos de mercado			Cumplir con políticas en tiempo de entrega									
METAS												
% Presupuesto vs % Ventas Actuales			% tiempo de entrega a clientes									
TENDENCIA												
↑			↓									

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Después de realizar el alineamiento horizontal, se realiza el nuevo cuadro integral con su respectivo mapa estratégico, esto nos va a detallar los Responsables de que cada objetivo se cumpla.

FIGURA 5.5

MAPA Y BSC DEL ÁREA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

UNIDAD DE NEGOCIO: _____		ÁREA FUNCIONAL: <u>Producción</u>				
MAPA ESTRATEGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSP		OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	
FINANZAS	Incrementar las utilidades mejorando la productividad	Ampliar el posicionamiento de la marca en el mercado				
CLIENTES	Garantizar la entrega de productos en buen estado y a tiempo	Disminuir devoluciones de productos defectuosos	Aumentar la producción para garantizar la entrega del producto.	% Cumplimiento de productos entregados	100%	Departamento de Producción
PROCESOS			Incrementar los niveles de venta mediante promociones	% Ventas en periodo de promociones.	100%	Departamento de Ventas
APRENDIZAJE			Cumplimiento en la elaboración de productos con los estándares de calidad	% Productos elaborados	100%	Departamento de Producción

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

5.4.2 DESPLIEGUE – SINCRONIZACIÓN VERTICAL

DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPALES RESPONSABLES POR CADA PUESTO DE TRABAJO.

El despliegue Vertical consiste en determinar la responsabilidad por cada puesto de trabajo, de ver la participación en la elaboración de los planes de las personas que lo ejecutan.

En la siguiente tabla se muestran los objetivos estratégicos y quiénes son los responsables de que sus metas a corto y largo plazo se cumplan:

FIGURA 5.6

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA PARA DESPLIEGUE VERTICAL

BSC AREA FUNCIONAL _____					PUESTOS			
PERSP	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	Jefe de Producción	Jefe de Ventas		
FINANZAS	Aumentar la producción para garantizar la entrega del producto.	% Cumplimiento de productos entregados	100%	Departamento de Producción	X			
	Incrementar los niveles de venta mediante promociones	% Ventas en periodo de promociones.	100%	Departamento de Ventas		X		
	Aumentar el nivel de ventas	% Cumplimiento de las metas en ventas	100%	Departamento de Venta		X		
	Desarrollar nuevos productos en cuanto a variedad y presentación	% Creación de nuevos productos.	80%	Departamento de Venta	X			
CLIENTES	Cumplimiento en la elaboración de productos con los estándares de calidad	% Productos elaborados	100%	Departamento de Producción	X			
	Mejorar el tiempo de distribución desde camara hasta los canales de distribución	% Satisfacción al cliente	100%	Departamento de Distribución		X		

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 5.7

SINCRONIZACIÓN – CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

DESPLIEGUE VERTICAL

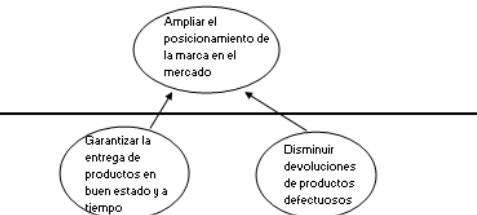
BSC AREA FUNCIONAL				PUESTOS CLAVES				
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	Jefe de Produc.	Jefe de Camara			
Desarrollar nuevos productos en cuanto a variedad y presentación	% Creación de nuevos productos.	80%	Departamento de Venta	X	X			
PUESTOS DE TRABAJO								
Jefe de Producción		Jefe de Camara						
OBJETIVOS								
Garantizar el desarrollo de nuevos productos con los estándares de calidad.		Garantizar que los nuevos productos cumplan los parametros de calidad.						
METAS								
% Creación de nuevos productos. 80%		% Productos que cumplen los controles de calidad. 100%						
TENDENCIA DESEADA								
↑		↑						

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Después de realizar el alineamiento horizontal, se realiza el nuevo cuadro integral con su respectivo mapa estratégico, esto nos va a detallar las Responsabilidades de cada puesto de trabajo.

FIGURA 5.8
MAPA Y BSC DEL PUESTO DEL TRABAJO

AREA FUNCIONAL: _____		PUESTO DE TRABAJO: <u>Jefe de Camara</u>		
MAPA ESTRATEGICO DEL AREA FUNCIONAL		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSP		OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META
FINANZAS		Garantizar que los nuevos productos cumplan los parametros de calidad.	% Productos que cumplen los controles de calidad.	100%
CLIENTES		Despachar en tiempo indicado	% Satisfacción de clientes.	100%
PROCESOS				
APRENDIZAJE				

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO VI

GESTIÓN O ENFOQUE POR PROCESOS

6.1 GESTIÓN O ENFOQUE POR PROCESOS

La gestión o enfoque por procesos es una herramienta que permite examinar la dinámica de la empresa, teniendo en cuenta que esta se crea con el objeto de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

De esta manera, la gestión por procesos permite alcanzar una visión sistémica de la organización como el transcurrir continuo de una secuencia articulada de macro procesos, procesos y procedimientos tendientes, en

Últimas instancias, al logro de los objetivos, y buscando ante todo, la coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene.

6.2 ETAPAS PARA LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

- ❖ La identificación y secuencia de los procesos.
- ❖ La descripción de cada uno de los procesos.
- ❖ El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- ❖ La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

6.2.1 IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE PROCESOS

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados.

6.2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES

- **PROCESOS DE PLANIFICACIÓN O ESTRATÉGICOS**

Planeación estratégica, políticas, definición de objetivos, disponibilidad de recursos, revisión de la gestión.

- **PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS O DE APOYO**

Los que apoyan a la coordinación y funcionamiento de los procesos de gestión, medición y realización de productos y servicios.

- **PROCESOS DE REALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS U OPERATIVOS**

Todos los procesos que proveen la salida intencionada de la organización.

- **PROCESOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

Medición, monitoreo, auditorías, acciones correctivas y mejoramiento de los diferentes procesos de la organización.

Hay que alcanzar un punto de equilibrio entre la información contenida en el mapa de procesos y su facilidad de interpretación y representatividad.

A continuación se detalla el mapa de procesos de la organización:

FIGURA 6.1
MAPA ESTRATÉGICO



Fuente Helados S.A

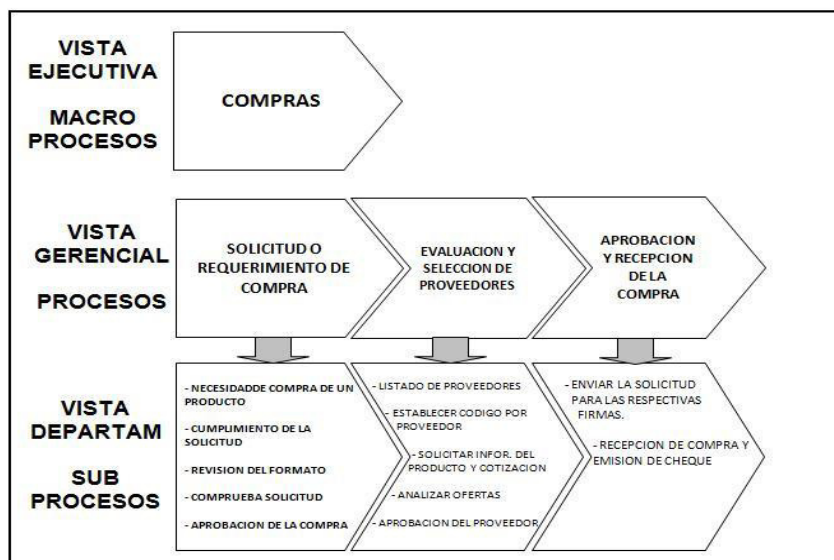
Elaborado por: Las Autoras

6.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

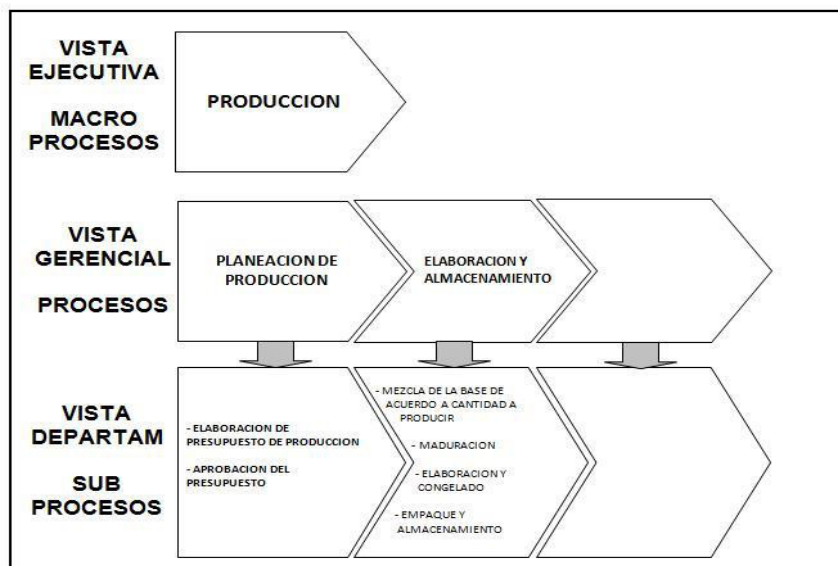
FIGURA 6.2
DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS - COMPRAS



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

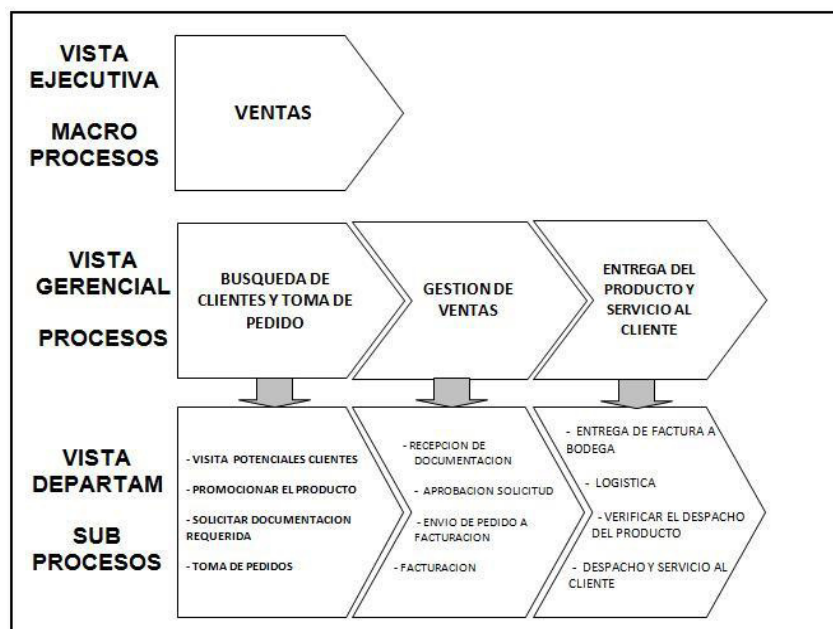
FIGURA 6.3
DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS - PRODUCCIÓN



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 6.4
DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS - VENTAS



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

6.2.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO (Diagrama de Proceso)

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se puede representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las

mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución. Se trata de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna de “qué” aparecen las propias actividades.

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos.

El nivel de detalle en la descripción de las actividades de un proceso será el necesario para asegurar que este se planifica, controla y ejecuta eficazmente.

A continuación el desarrollo de los flujogramas de los sub-procesos operativos.

TABLA VI.I
NOMENCLATURA DE DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO



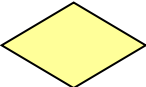








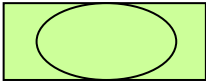

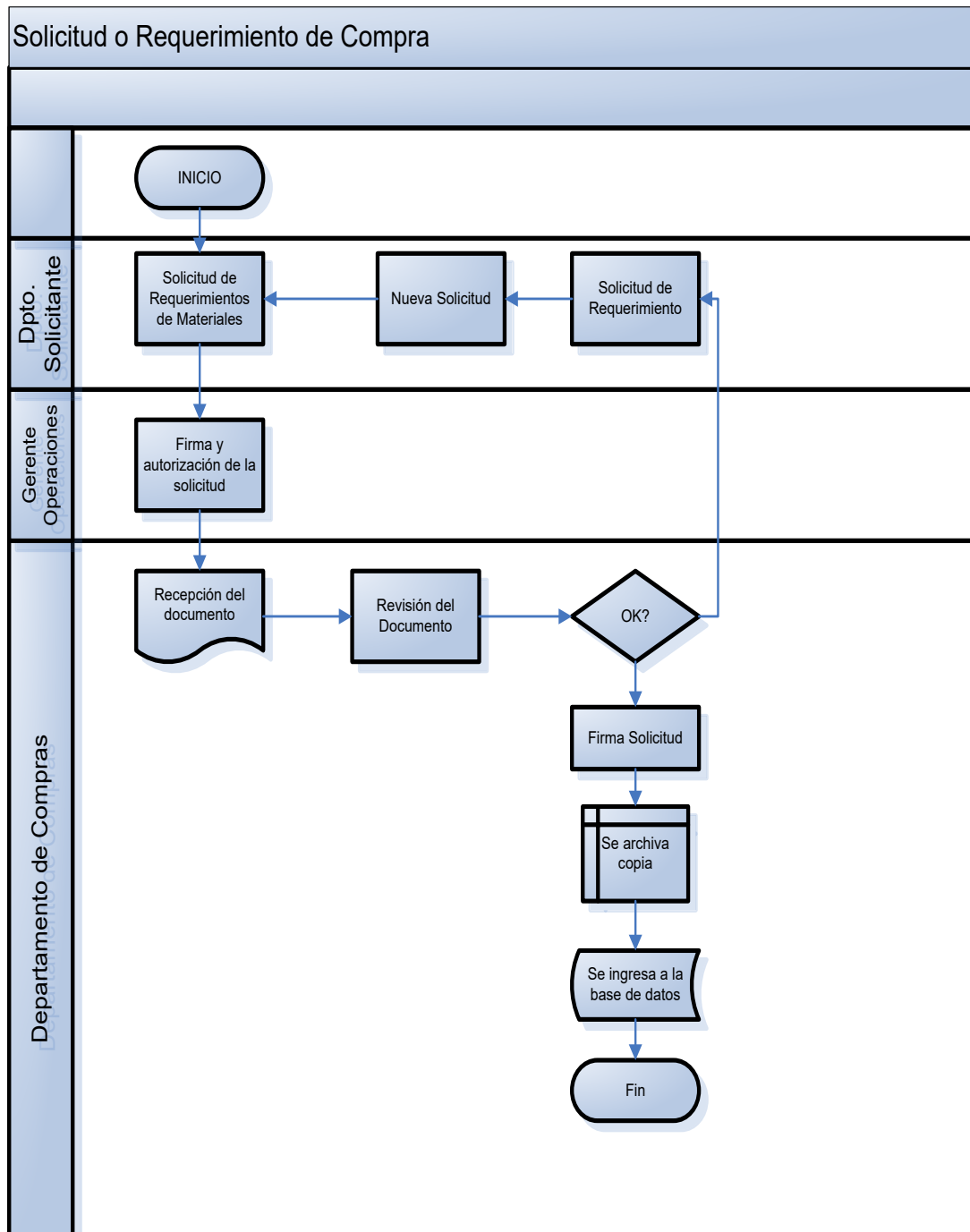
Símbolo	Descripción
	Inicio o fin de un proceso
	Actividad
	Decisión
	Flecha
	Documento
	Proceso predefinido
	Inspección
	Demora / Retraso
	Almacenamiento
	Base de datos
	Transporte
	Operación e Inspección
	Conector de diagrama

FIGURA 6.5

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS – SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE COMPRA

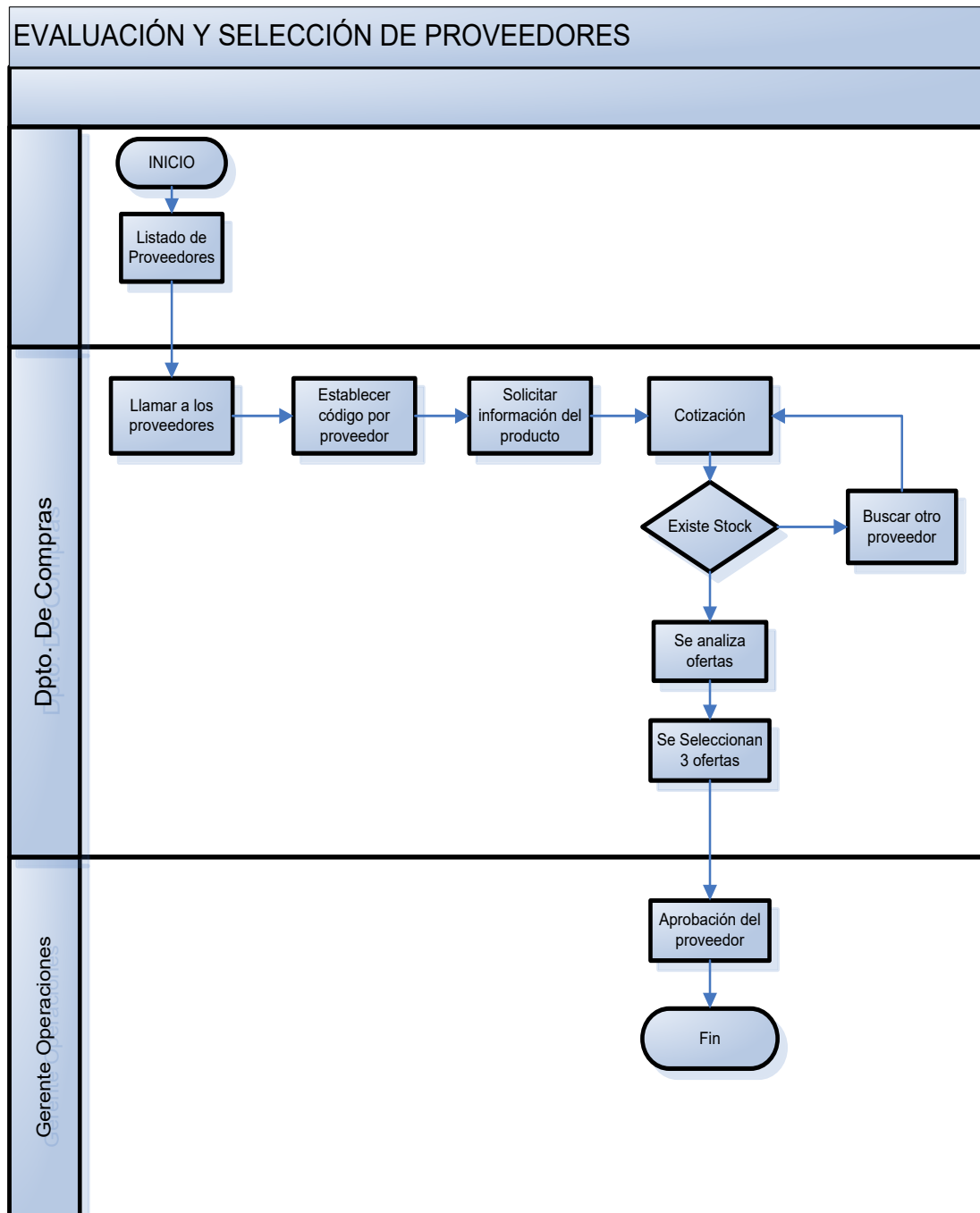


Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 6.6

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS – EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

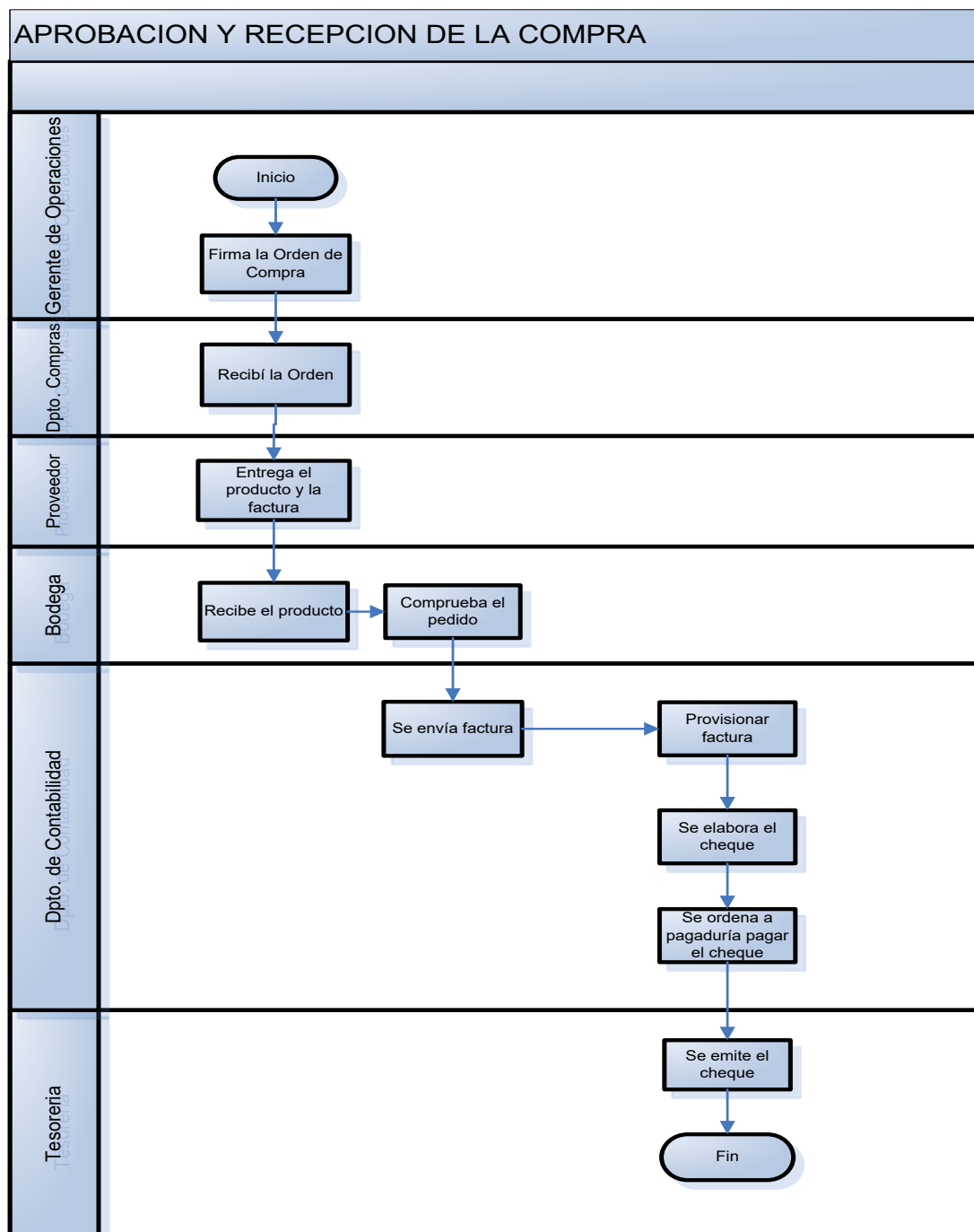


Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 6.7

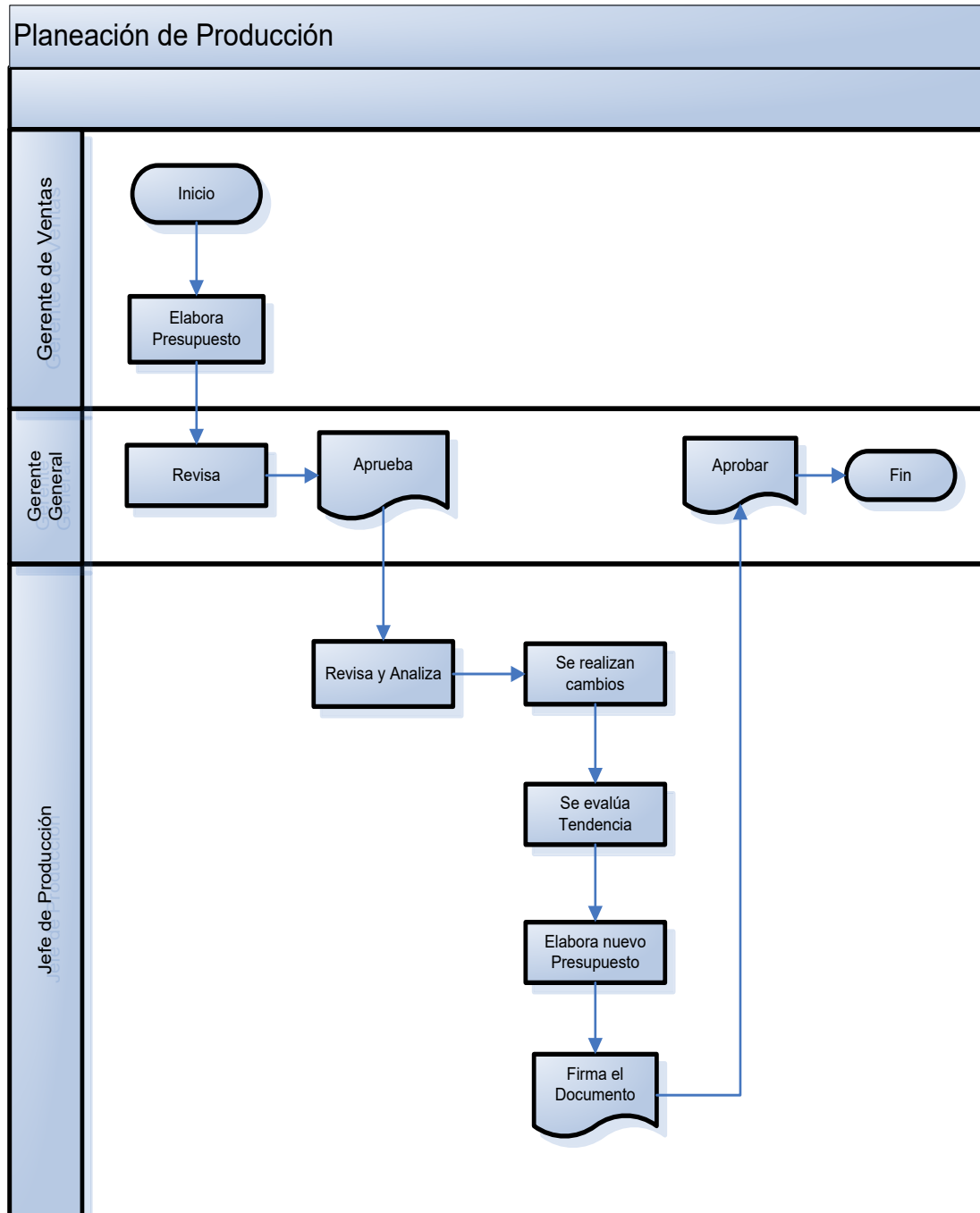
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS – APROBACIÓN Y RECEPCIÓN DE LA COMPRA



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

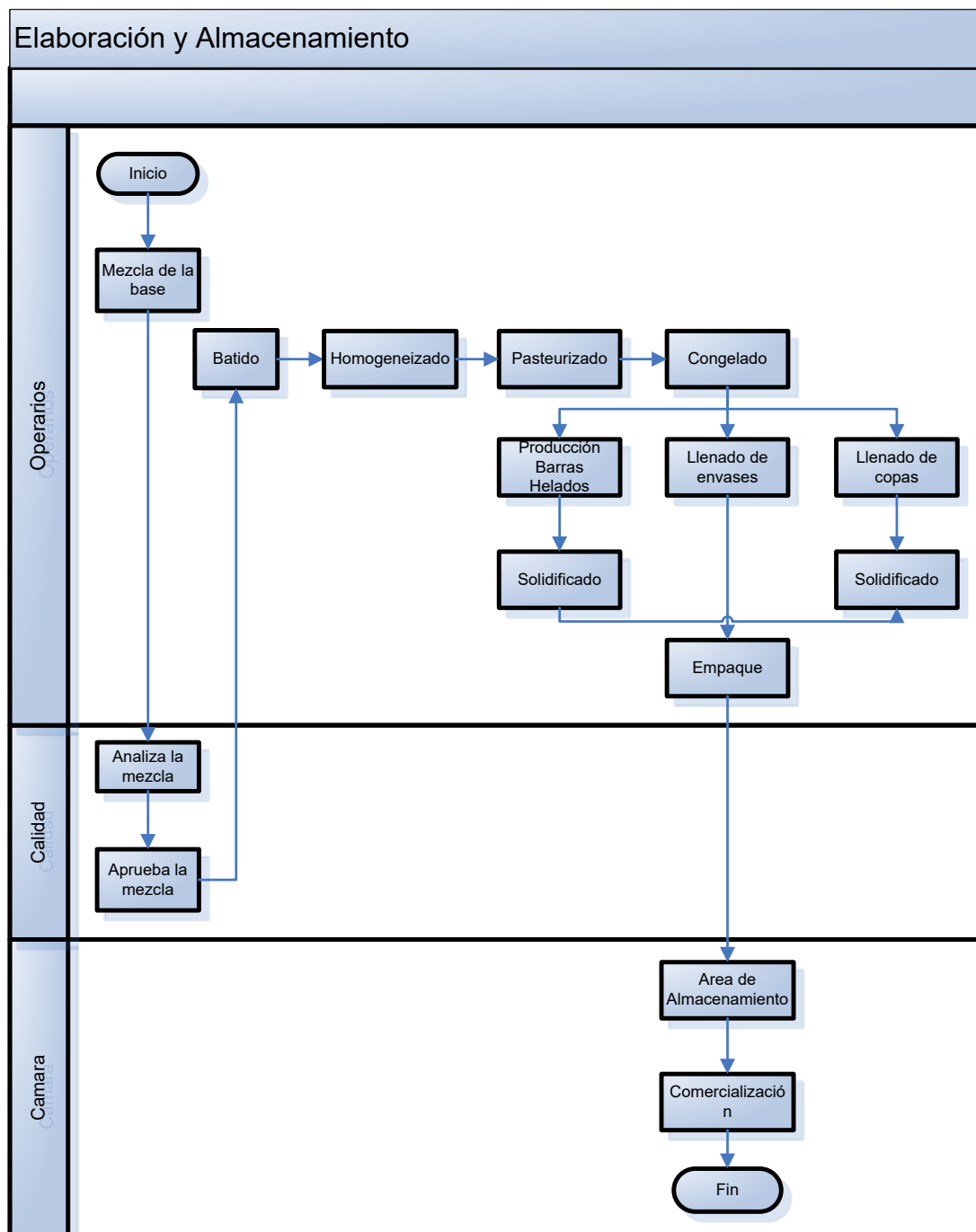
FIGURA 6.8
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS – PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 6.9
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS – ELABORACIÓN Y ALMACENAMIENTO

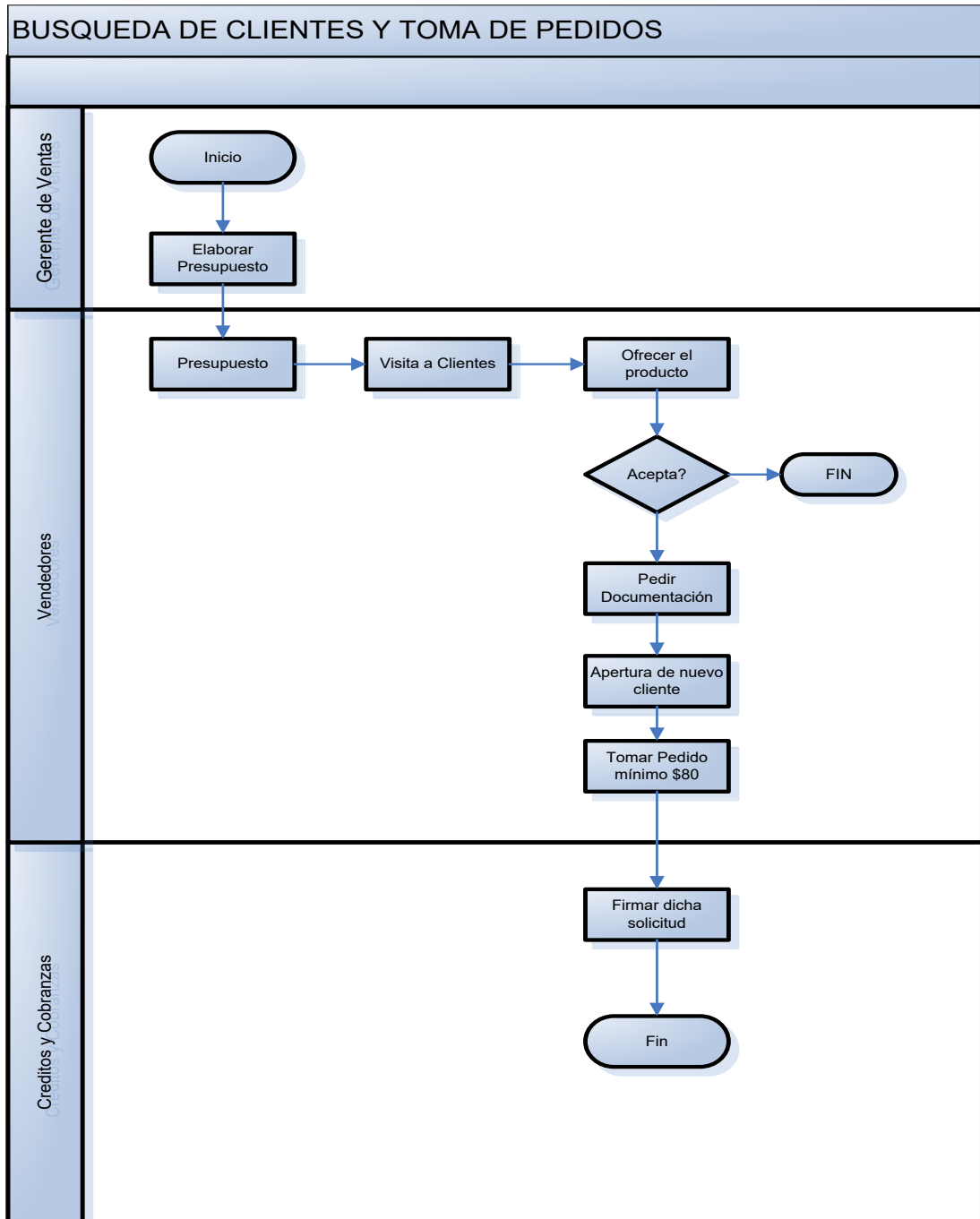


Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 6.10

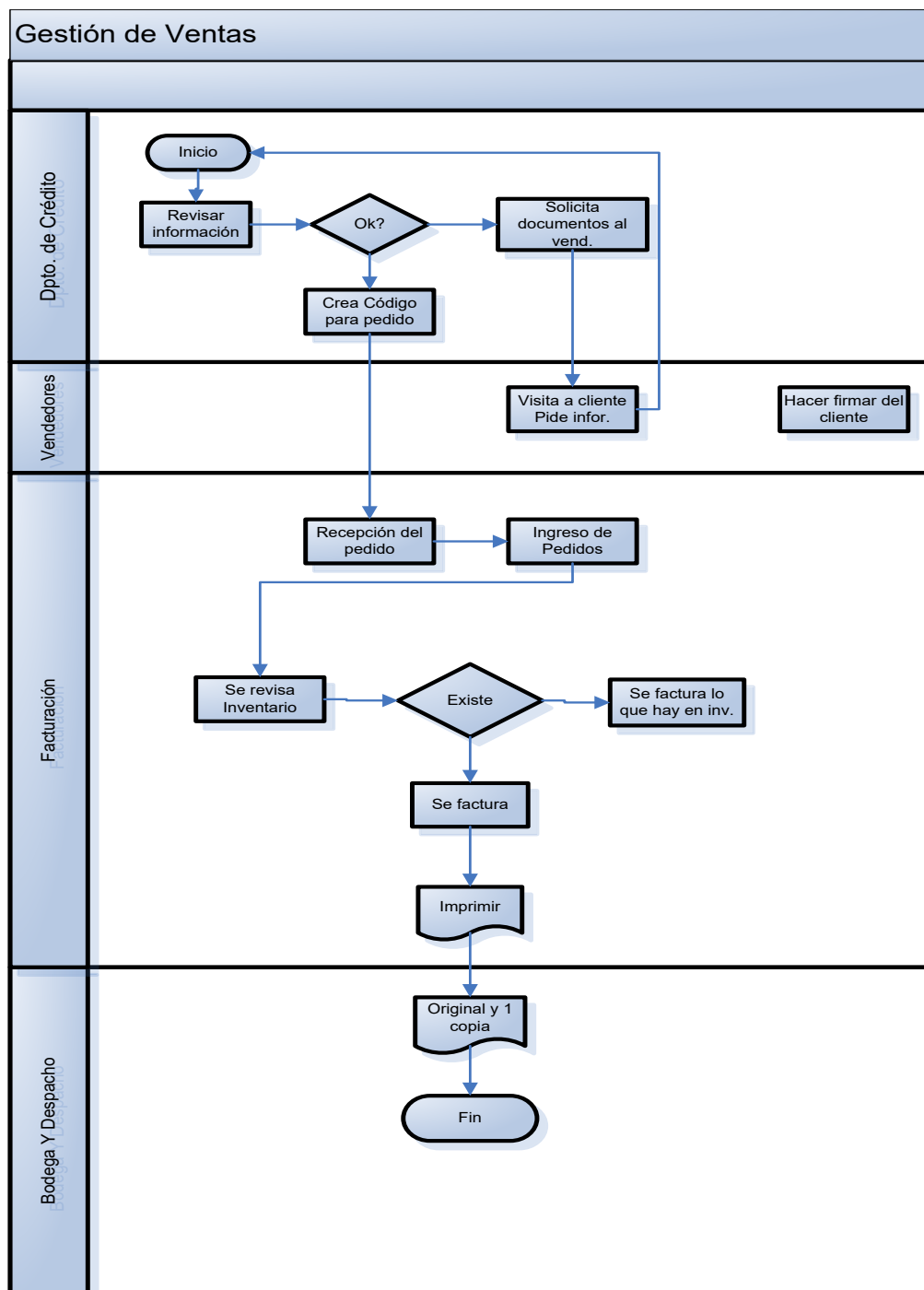
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS – BÚSQUEDA DE CLIENTES Y TOMA DE PEDIDOS



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 6.11
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS – GESTIÓN DE VENTAS

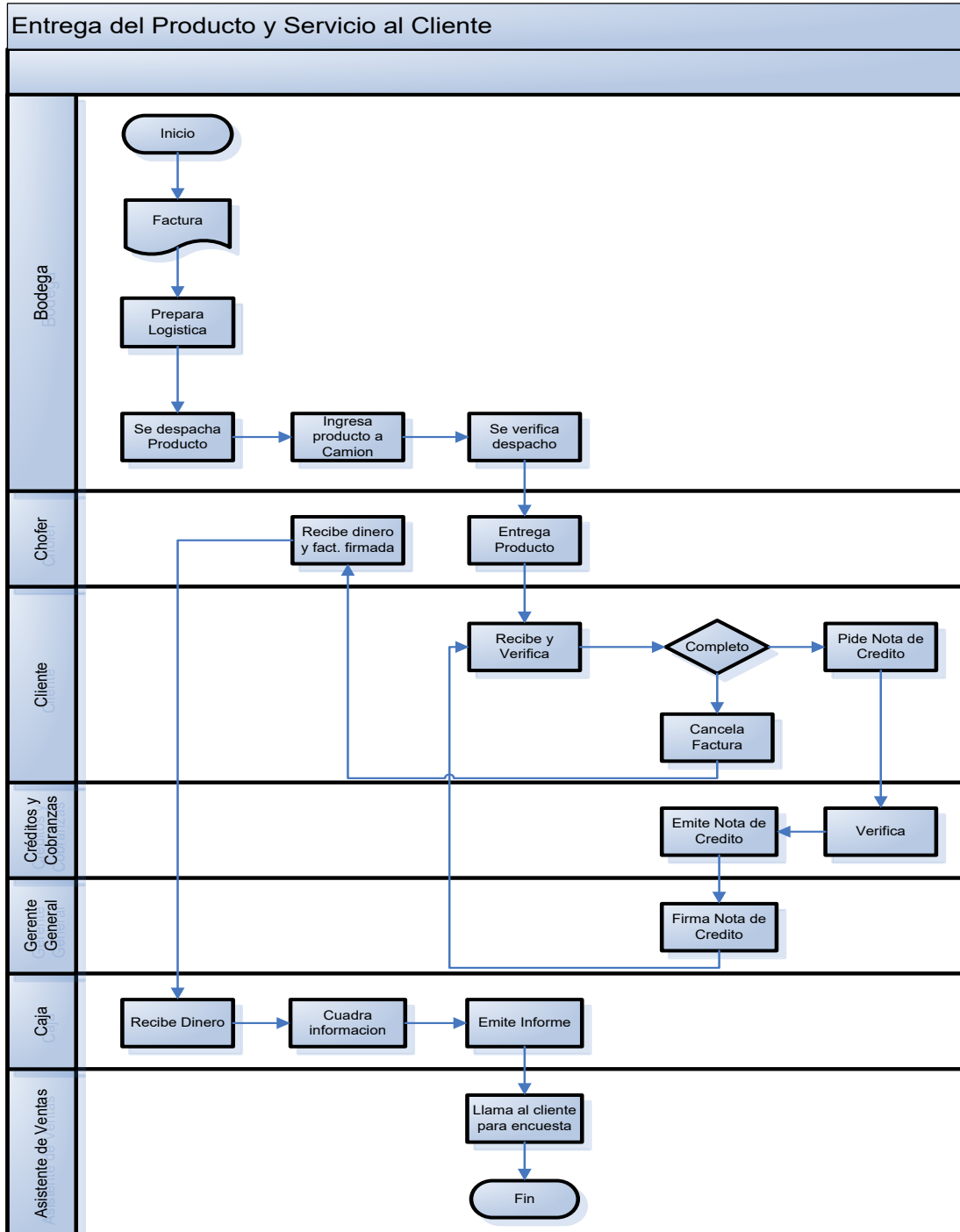


Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 6.12

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS – ENTREGA DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

6.2.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.

El enfoque basado en procesos pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de las actividades, con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

El seguimiento y la medición constituyen, por lo tanto, en la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

6.2.3.1 INDICADORES DEL PROCESO

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como su productividad.

❖ Indicador de Salidas

¿Cuánto se produce? O ¿Cuántas veces se hace una actividad?

❖ Indicador de Entrada

¿Cuánto es la demanda? O ¿Cuántos recursos se utilizan?

❖ Indicador de Eficiencia

Es la relación de los resultados (salidas) y los recursos (entradas) utilizados.

❖ Indicador de Tiempos

Son medidas relacionadas con los tiempos de ciclos y procesamiento de todo el sistema.

❖ Indicador de Calidad

Se refiere al cumplimiento de metas, indicadores de calidad, cumplimiento de estándares, etc.

❖ Indicador de Productividad

Combina los resultados de Eficiencia y Calidad

❖ Indicador de Impacto

Mediciones relacionadas con el resultado o impacto final del proceso.

❖ Indicador de Cultura

Ambiente, comportamiento, capital humano, satisfacción de empleados, etc.

A continuación la ficha de los principales indicadores del proceso.

TABLA VI.II

SOLICITUD O REQUERIMIENTO DE COMPRA

UNIDAD DE NEGOCIO:		DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN
PROCESO:	Solicitud o Requerimiento de Compra	SUB PROCESO	
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCION / FORMULA	
ENTRADA	# Solicitudes o Requerimientos de compra	Σ Solicitudes de Requerimiento de Compra	
SALIDA	# Solicitudes Aprobadas	Σ Solicitudes Aprobadas	
EFICIENCIA	% Eficiencia	Σ Solicitudes de Requerimiento de Compra vs Σ Solicitudes Aprobadas	
TIEMPO	Tiempo de solicitud	Tiempo promedio desde Solicitud requerida hasta Solicitud Aprobada	
CALIDAD	Solicitudes Aprobadas a Tiempo	Cantidad de Solicitudes Aprobadas a Tiempo	
PRODUCTIVIDAD	Solicitudes Aprobadas y concretadas a tiempo	Cantidad de Solicitudes Aprobadas y concretadas a tiempo	
IMPACTO INTERNO	Costo de Solicitudes	Costo de Solicitudes o Requerimientos de Compra	
IMPACTO EXTERNO	Satisfacción al Cliente	% Satisfacción al Cliente	
CULTURA - CAPACITACION	Personal Capacitado	% Personal Capacitado	
CULTURA - SATISFACCION	Nivel de Motivación	% Nivel de Motivación	

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA VI.III

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

UNIDAD DE NEGOCIO:		DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN
PROCESO:	Evaluación y Selección de Proveedores	SUB PROCESO	
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCION / FORMULA	
ENTRADA	# Prospecto de Proveedores	Σ Prospectos de Proveedores	
SALIDA	Proveedores Calificados	Σ Proveedores Calificados	
EFICIENCIA	% Eficiencia de Evaluación y Selección de Proveedores	Eficiencia = Σ Proveedores Calificados vs Σ Prospectos de Proveedores	
TIEMPO	Tiempo de Evaluación y Selección de Proveedores	Tiempo Promedio para Evaluar y Seleccionar Proveedores	
CALIDAD	Proveedores Seleccionados	% Proveedores Seleccionados conforme a requisitos de la empresa	
PRODUCTIVIDAD	Proveedores Seleccionados a tiempo	Proveedores Seleccionados a tiempo	
IMPACTO INTERNO	Costo de Evaluación y Selección de Proveedores	% Costo de Evaluación y Selección de Proveedores	
IMPACTO EXTERNO	Satisfacción al Consumidor Final	% Satisfacción al Consumidor Final en entrega de productos a tiempo	
CULTURA - CAPACITACION	Capacitación al Personal	Nivel de Conocimiento para Evaluar y Seleccionar a Proveedores	
CULTURA - SATISFACCION	Satisfacción del Cliente	% Satisfacción del Cliente	

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA VI.IV
APROBACIÓN Y RECEPCIÓN DE LAS COMPRAS

UNIDAD DE NEGOCIO:		DEPARTAMENTO:	COMPRAS
PROCESO:	Aprobación y Recepción de las Compras	SUB PROCESO	
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCION / FORMULA	
ENTRADA	Planificación de Compras	Σ Compras planificadas	
SALIDA	Compras realizadas	Σ Compras realizadas	
EFICIENCIA	% Eficiencia en compras	Eficiencia= Σ Compras realizadas vs Σ Compras planificadas	
TIEMPO	Tiempo de ejecución de compra	Tiempo transcurrido desde la planificación de la compra hasta ejecutarse la compra	
CALIDAD	Compras realizadas sin errores	% Compras realizadas sin errores	
PRODUCTIVIDAD	Compras realizadas en el tiempo planificado	% Compras realizadas en el tiempo planificado	
IMPACTO INTERNO	Costos de Planeación de Producción	% Costos de Planeación de Producción	
IMPACTO EXTERNO	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	
CULTURA - CAPACITACION	Capacitación a Personal	% Personal Capacitados	
CULTURA - SATISFACCION	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA VI.V
PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN

UNIDAD DE NEGOCIO:		DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN
PROCESO:	Planeación de Producción	SUB PROCESO	
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCION / FORMULA	
ENTRADA	Planificación de Presupuesto	Elaboración de Presupuesto	
SALIDA	Presupuesto Aprobado	Aprobación del Presupuesto	
EFICIENCIA	% Eficiencia de Presupuesto	Eficiencia = Presupuesto Aprobado vs Presupuesto Planificado	
TIEMPO	Tiempo Planeación de Producción	Tiempo transcurrido desde la planificación de la producción hasta la producción	
CALIDAD	Presupuesto Aprobado conforme a metas de la empresa	% Presupuesto Aprobado conforme a metas de la empresa	
PRODUCTIVIDAD	Presupuesto Aprobado conforme a metas de la empresa y a tiempo	% Presupuesto Aprobado conforme a metas de la empresa y a tiempo	
IMPACTO INTERNO	Costos de Planeación de Producción	% Costos de Planeación de Producción	
IMPACTO EXTERNO	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	
CULTURA - CAPACITACION	Capacitación a Personal	% Personal Capacitados	
CULTURA - SATISFACCION	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA VI.VI
ELABORACIÓN Y ALMACENAMIENTO

UNIDAD DE NEGOCIO:		DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN
PROCESO:	Elaboración y Almacenamiento	SUB PROCESO	
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCION / FORMULA	
ENTRADA	Materia Prima	Cantidad de Materia Prima	
SALIDA	Productos Terminados	Cantidad Productos Terminados	
EFICIENCIA	Productos Planificados y Terminados	Cantidad Productos Terminados con los materiales planificados	
TIEMPO	Tiempo de elaboración	Tiempo transcurrido para la elaboración	
CALIDAD	Productos elaborados sin errores	% Productos elaborados sin errores	
PRODUCTIVIDAD	Productos elaborados sin errores y a tiempo	% Productos elaborados sin errores y a tiempo	
IMPACTO INTERNO	Costos de Elaboración	% Costos de Elaboración	
IMPACTO EXTERNO	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	
CULTURA - CAPACITACION	Capacitación a Personal	% Personal Capacitados	
CULTURA - SATISFACCION	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA VI.VII
BÚSQUEDA DE CLIENTES Y TOMA DE PEDIDOS

UNIDAD DE NEGOCIO:		DEPARTAMENTO:	VENTAS
PROCESO:	Búsqueda de clientes y Toma de Pedidos	SUB PROCESO	
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCION / FORMULA	
ENTRADA	# Prospectos clientes nuevos visitados	Σ Prospectos de Clientes Nuevos Visitados	
SALIDA	# Clientes nuevos	Σ Clientes Nuevos	
EFICIENCIA	# Clientes nuevos que pasaron pedidos	% Eficiencia= # Clientes Nuevos que pasaron pedidos Vs # Visitados	
TIEMPO	Tiempo de análisis de datos	Fecha despacho de pedidos a clientes nuevos - Fecha de ingreso de datos de Clientes Nuevos	
CALIDAD	% cumplimiento	% cumplimiento en tiempo de entrega	
PRODUCTIVIDAD	% Productividad	% Eficiencia vs % Calidad	
IMPACTO INTERNO	Incremento en volumen de Ventas	% incremento de ventas	
IMPACTO EXTERNO	Incremento en Puntos de Ventas	% Incremento en Puntos de Ventas	
CULTURA - CAPACITACION	Capacitación en Relaciones Humanas	% Personal en Capacitaciones	
CULTURA - SATISFACCION	Evaluación en Satisfacción Laboral	% de Satisfacción Laboral	

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA VI.VIII
GESTIÓN DE VENTAS

UNIDAD DE NEGOCIO:		DEPARTAMENTO:	VENTAS
PROCESO:	Gestión de Ventas	SUB PROCESO	ATENCIÓN A CLIENTES
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCION / FORMULA	
ENTRADA	Ingreso de Pedidos	\sum Pedidos Ingresados	
SALIDA	Pedidos Facturados	\sum Pedidos Facturados	
EFICIENCIA	Eficiencia en Facturación	% Eficiencia = Pedidos Ingresados vs Pedidos facturados	
TIEMPO	Tiempo de ingreso por ítems	Tiempo promedio de ingreso por ítems	
CALIDAD	Pedidos Ingresados sin errores	% Ingreso Pedidos sin errores	
PRODUCTIVIDAD	% Productividad	% Eficiencia vs % Calidad	
IMPACTO INTERNO	Costo de Gestión de Ventas	% Costo de Gestión de Ventas	
IMPACTO EXTERNO	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	
CULTURA - CAPACITACION	Capacitación a Personal de Facturación	% Personal de Facturación Capacitados	
CULTURA - SATISFACCION	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA VI.IX
ENTREGA DE PEDIDOS Y SERVICIO AL CLIENTE

UNIDAD DE NEGOCIO:		DEPARTAMENTO:	VENTAS
PROCESO:	Entrega de Pedidos	SUB PROCESO	ATENCIÓN A CLIENTES
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCION / FORMULA	
ENTRADA	Pedidos Facturados	\sum Pedidos Facturados	
SALIDA	Pedidos Despachados	\sum Pedidos Despachados	
EFICIENCIA	Eficiencia en Despacho de Pedidos	% Eficiencia = \sum Pedidos Despachados vs \sum Pedidos Facturados	
TIEMPO	Tiempo de despacho por volumen de pedidos	Tiempo Promedio de despacho por volumen de pedidos	
CALIDAD	Calidad en entrega de Pedidos a clientes	Calidad = % Pedidos despachados y entregados a clientes	
PRODUCTIVIDAD	% Productividad	% Eficiencia vs % Calidad	
IMPACTO INTERNO	Eficiencia en Despacho de Pedidos	% Eficiencia = \sum Pedidos Despachados vs \sum Pedidos Facturados	
IMPACTO EXTERNO	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	
CULTURA - CAPACITACION	Capacitación a Personal	% Personal Capacitados	
CULTURA - SATISFACCION	Satisfacción de clientes	% Satisfacción de clientes	

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

6.2.4 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

1º. Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.

2º. Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aún cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

6.2.4.1 HERRAMIENTA PARA ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

6.2.4.1.1 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Es una herramienta diseñada con el propósito de medir la eficiencia de los procesos, determinando en cada una de las actividades la contribución que tienen en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Las etapas de este análisis se dividen en:

1. **ELIMINAR:** Los procesos o actividades que no agregan valor.
2. **COMBINAR:** Las actividades que no se puedan eliminar, buscando que puedan ser ejecutadas de la forma más eficiente y con el menor costo posible.
3. **MEJORAR:** Las actividades restantes que agregan valor y no pueden ser eliminadas.

6.2.4.1.1.1 TIPOS DE ACTIVIDADES

Las actividades de un proceso se dividen en 2 grandes grupos:

1. Actividades que agregan valor: Se dividen en:
 - a. Actividades que agregan valor al Cliente.
 - b. Actividades que agregan valor a la Empresa
2. Actividades que no agregan valor: Se dividen en:
 - a. Actividades de Preparación
 - b. Actividades de Inspección
 - c. Actividades de Espera
 - d. Actividades de Movimiento
 - e. Actividades de Archivo

CAPÍTULO VII

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN **DE INDICADORES**

Los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos. Es aquí que el uso de los indicadores tienen su mayor fortaleza.

7.1 INDICADORES COMO BASE DE MEDICIÓN

El término “Indicador” se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten percibir cómo se encuentran las cosas en relación con algún

aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

7.2 TIPOS DE INDICADORES

- **Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren a medidas en números o cantidades. Se los usa para medir la efectividad de los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- **Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente, tales como opiniones, percepciones o juicios. Se los usa para analizar algunos aspectos de las INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.
- **Indicadores Positivos:** Son aquellos en los cuales un AUMENTO en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. Por ejemplo: Nivel de ventas, participación de mercado, % de competencias del recurso humano, etc.
- **Indicador Negativo:** Son aquellos en los cuales una DISMINUCIÓN de su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. Por ejemplo: Nivel de reclamos, nivel de costos, números de errores cometidos, etc.
- **Indicador Centrado:** Son aquellos en los cuales se espera que mantenga CENTRADO alrededor de un valor meta para mantener una

situación deseada. Por ejemplo: El cumplimiento de un estándar requerido como longitud, grosor, etc.

7.3 DEFINICIONES INICIALES

- **Nivel Base:** Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de las iniciativas estratégicas.
- **Valor actual:** Representa las mediciones período a período del 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 (iniciativas estratégicas)

7.4 EFECTIVIDAD E INFORMACIÓN ACCIONABLE

La efectividad por si sola no facilita el proceso de toma de decisiones, pues esta debe ir acompañada con información accionable, que dirijan las acciones de la alta gerencia.

Para lograr esto, es necesario el uso de “semáforos” y “odómetros” que muestren rápidamente que tan “óptimo” es el grado de cumplimiento alcanzado en el período.

7.5 DEFINICIÓN DE SEMÁFOROS

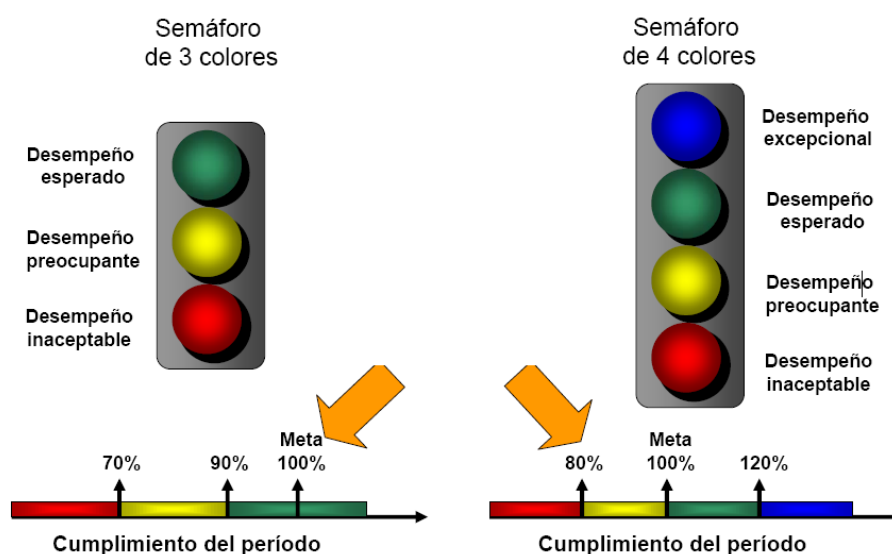
Gráfico que presenta el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso de una colorimetría que facilite la toma de decisiones intuitiva.

7.6 CONSTRUCCIÓN DE SEMÁFOROS PARA EL BSC

La gerencia general debe definir claramente los límites de actuación de los semáforos, a fin de garantizar un pleno conocimiento de sus expectativas al resto de usuarios del sistema.

FIGURA 7.1

CONSTRUCCIÓN DE SEMAFOROS PARA EL BSC



7.7 NIVEL DE TENDENCIA DE LOS INDICADORES DEL BSC

La tendencia del indicador permite determinar la dirección de crecimiento o decrecimiento del indicador con respecto al valor alcanzado en períodos anteriores.

Cálculo del nivel de tendencia

7.7.1 ÍCONOS DE TENDENCIAS



MEJORA FUERTE: Crecimiento mayor a un 20% con respecto al periodo anterior.



MEJORA LEVE: Crecimiento entre 5% y 20% con respecto al período anterior.



ESTABLE: Crecimiento entre -5% y 5% con respecto al período anterior.



DESMEJORA LEVE: Crecimiento entre -5% y -20% con respecto al período anterior.

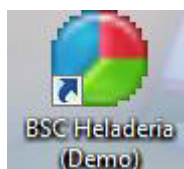


DESMEJORA FUERTE: Crecimiento menor a -20% con respecto al período anterior.

7.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del sistema **BSC HELADERÍA** se utilizó el programa Microsoft Office Access Database y Visual Studio 2005, para alimentar la base de datos y programar la misma respectivamente.

FIGURA 7.2
ACCESO DIRECTO AL BSC HELADERÍA



Elaborado por: Las Autoras

7.8.1 HERRAMIENTAS DEL SISTEMA

El sistema muestra al usuario las siguientes opciones:

7.8.1.1 INGRESO AL SISTEMA

Para tener acceso al sistema se debe ingresar el usuario y contraseña para confiabilidad en el manejo de los datos, existen dos usuarios uno el cual lo va a manejar el Gerente General encargado de ingresar los objetivos y sus Metas, solo él tiene acceso a modificar algún dato, el otro usuario es el administrador el solo podrá generar reportes.

FIGURA 7.3
INGRESO AL SISTEMA - GERENTE

A screenshot of a web-based login interface. The title bar at the top says "Ingreso al Sistema" next to an icon of two stylized human figures. Below the title, there are two input fields: "Usuario:" with the text "gerente" and "Contraseña:" with a masked password "#####". At the bottom, there are two buttons: "Aceptar" and "Cancelar".

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 7.4
INGRESO AL SISTEMA ADMINISTRADOR



The image shows a login window titled "Ingreso al Sistema" with a blue header and a white body. The header contains a logo of three stylized human figures (two green, one blue) and the title text. Below the header, there are two input fields: "Usuario:" with the text "administrador" and "Contraseña:" with "#####". At the bottom, there are two buttons: "Aceptar" (highlighted in blue) and "Cancelar".

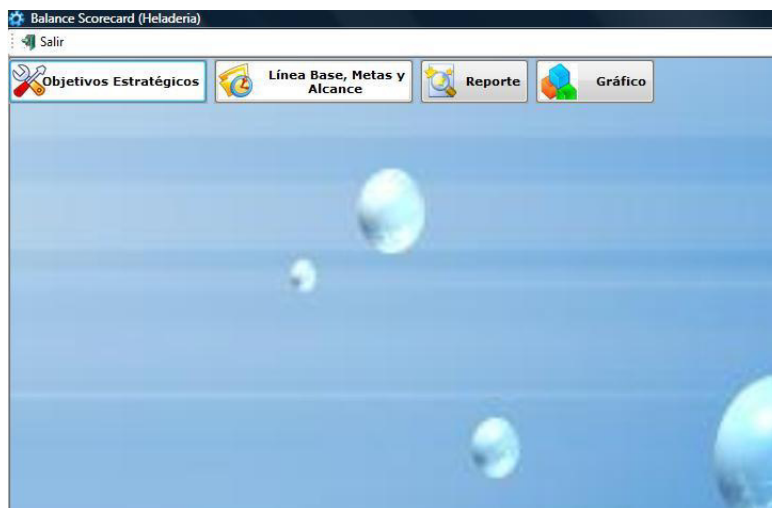
Elaborado por: Las Autoras

Al ingresar al sistema el usuario tiene las siguientes opciones dentro del menú:

- Objetivos Estratégicos
- Línea base, Metas y alcance de las iniciativas
- Reporte
- Gráficos
- Salir

FIGURA 7.5

BALANCED SCORECARD - HELADERÍA



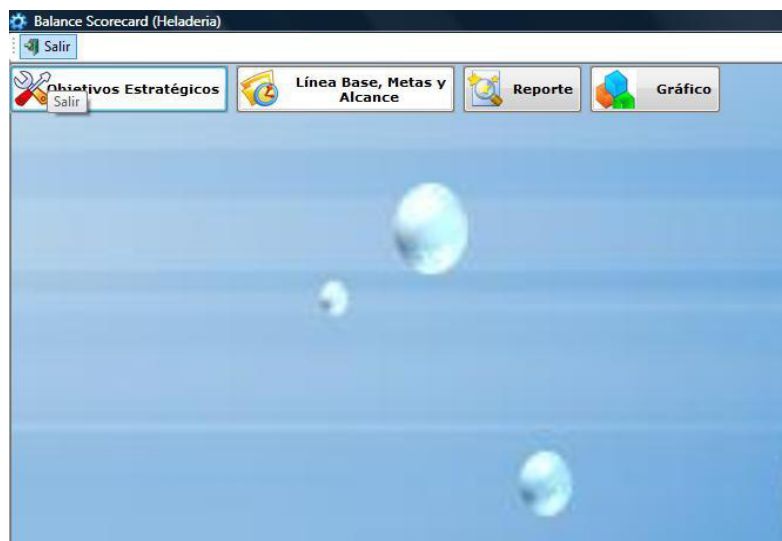
Elaborado por: Las Autoras

Opción Salir

Para salir del sistema el usuario sólo deberá presionar en la barra de herramientas la opción **Salir**.

FIGURA 7.6

BALANCE SCORECARD - OPCIÓN SALIR



Elaborado por: Las Autoras

7.8.1.2 PANTALLA DE INGRESO DE KPI (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

Esta es la plataforma del sistema, ya que en esta opción se ingresa los valores que servirán de base para la proyección de resultados, y contiene las siguientes opciones y campos:

7.8.1.2.1 PERSPECTIVA

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. La metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas.

Las Perspectivas que contiene el **BSC HELADERÍA** son las siguientes:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje

FIGURA 7.7
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

IDOBJETIV	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA
2	PROMOVER EL DESARROLLO D	VENTAS POR MERCADO	% DE VENTAS POR MERCADO
3	AMPLIAR EL POSICIONAMIENT	PARTICIPACIÓN EN EL MARCA	% DE PARTICIPACIÓN EN EL
4	MEJOR USO DE LOS ACTIVOS	RENTABILIDAD DE LOS ACTIVO	VENTAS TOTALES / ACTIVOS
5	GARANTIZAR LA CALIDAD DEL	ENCUESTA DE CALIDAD	% SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
6	OPRECER PRODUCTOS CON EL	COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	PRECIO EMPRESA / PRECIOS C
7	FORTALECER LA IMAGEN	RECORDACIÓN DE LA MARCA	TOP OF MIND
8	CREAR ALIANZAS CON PROVEE	NUEVAS ALIANZAS	CANTIDAD COMVENIOS REALI
9	GARANTIZAR LA ENTREGA DE	TIEMPO PROMEDIO DE ENTRE	TIEMPO PROMEDIO DESDE PE
10	OBTENER CERTIFICACIONES E	CERTIFICACIONES	CANTIDAD PROCESOS CERTIF
12	GARANTIZAR LA EFICIENCIA E	EFICIENCIA EN PRODUCCIÓN	CANTIDAD PRODUCTOS PROD
15	PROMOVER INSTANCIAS DE TO	EVALUACION DE LIDERAZGO	CANT.PROBLEMAS RESUELTOS
1	INCREMENTAR LA RENTABILID	ROE	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO
16	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CO	COSTO PROMEDIO DE PRODUC	COSTO DE VENTAS
11	MANEJAR RELACIONES CON CL	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE
13	ABASTECER DE MATERIA PRIM	STOCK DE INVENTARIO	STOCK DE INVENTARIO
17	CAPACITAR AL PERSONAL DE V	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	CANT. PERSONAL CAPACIDAD
18	PROMOVER LA COOPERACIÓN	SATISFACCIÓN DE PERSONAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE
19	IMPLEMENTAR UN SISTEMA QU	ACCESO A LA INFORMACIÓN	% ACCESO A LA INFORMACI
20	COMUNICAR, INTERNALIZAR Y	CONOCIMIENTO DE LA ESTRAT	CANT. PERSONAL QUE CONOC
14	DISMINUIR RIESGOS Y ACCIDE	ACCIDENTES EN EL TRABAJO	% ACCIDENTES EN EL TRABA

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

7.8.1.2.2 FRECUENCIA

En el menú desplegable Frecuencia se elige el tipo de frecuencia del KPI que puede diario, mensual, trimestral, semestral y anual.

7.8.1.2.3 OBJETIVO

Se ingresan los objetivos estratégicos que se determinaron para medir el cumplimiento de las metas de la empresa.

7.8.1.2.4 RESPONSABLE

Se especifica el responsable de cumplir los objetivos

7.8.1.2.5 INDICADOR Y FÓRMULA

En este campo se ingresa el nombre del indicador y se detalla la fórmula de cálculo del mismo.

7.8.1.2.6 INICIATIVA

Aquí se detallan las iniciativas que se usarán para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de acuerdo a cada una de nuestras perspectivas.





7.8.1.2.7 SEMÁFOROS

Como ya lo mencionamos anteriormente, en los semáforos se deberán ingresar un valor para indicar los rangos del semáforo, que pueden ser Azul, Verde, Amarillo y Rojo, para lo cual se pueden escoger los signos $>$, \geq , \leq o $<$ dependiendo del tipo de indicador y medición que se haya determinado.

FIGURA 7.8

ELABORACIÓN DE SEMÁFOROS

Semáforo

Azul		$>$	100	
Verde		$>$	80	≤ 100
Amarillo		$>$	60	≤ 80
Rojo		\leq	60	

Elaborado por: Las Autoras

Estos datos tienen la opción de ser Guardados, Modificados, Eliminados o simplemente crear uno Nuevo. Por medio de las opciones que se muestran en la barra de herramientas **Guardar**, **Eliminar**, **Nuevo** y **Salir** del sistema.

7.8.2 PANTALLA DE INGRESO DE LÍNEA BASE, METAS Y ALCANCE DE INICIATIVAS

Se selecciona el objetivo que fue previamente ingresado, en conjunto con el período y año, luego de seleccionarlos se procede a ingresar los valores mensuales de los indicadores.

FIGURA 7.9

INGRESO DE LÍNEA BASE, METAS Y ALCANCE DE INICIATIVAS

IDDATA	MES	AÑO	VALOR	META
289	01	2006	40,00	80,00
301	01	2007	61,00	100,00
290	02	2006	42,00	80,00
302	02	2007	63,00	100,00
291	03	2006	45,00	80,00
304	03	2007	67,00	100,00
292	04	2006	46,00	80,00
303	04	2007	70,00	100,00
293	05	2006	48,00	80,00
305	05	2007	72,00	100,00
294	06	2006	48,00	80,00
306	06	2007	75,00	100,00
295	07	2006	49,00	80,00
307	07	2007	77,00	100,00
296	08	2006	50,00	80,00
308	08	2007	78,00	100,00
297	09	2006	51,00	80,00
309	09	2007	80,00	100,00

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

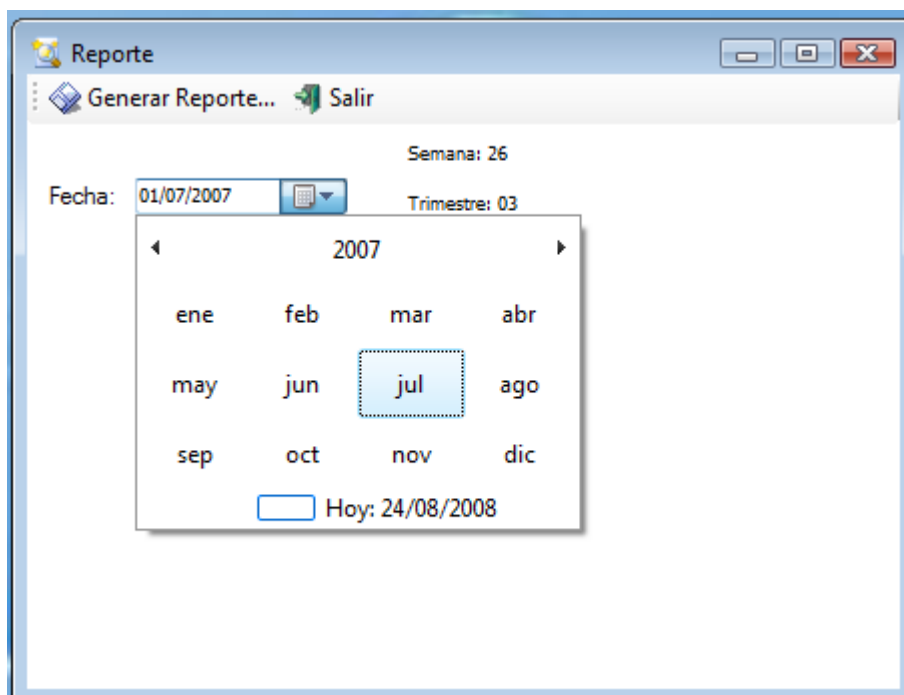
Estos datos tienen la opción de ser Guardados, Modificados, Eliminados o simplemente crear uno Nuevo. Por medio de las opciones que se muestran en la barra de herramientas **Guardar**, **Eliminar**, **Nuevo** y **Salir** del sistema.

7.8.3 PANTALLA DE REPORTE

En esta pantalla se selecciona del menú desplegable la fecha de la cual se desea presentar el reporte.

Se pueden visualizar los datos de forma semanal, mensual, trimestral, semestral y anual.

FIGURA 7.10
PANTALLA DE REPORTE



Elaborado por: Las autoras

FIGURA 7.11
GENERAR REPORTE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	VALOR	ALCANZE DE LA INICIATIVA	TENDENCIA
APRENDIZAJE	CAPACITAR AL PERSONAL DE VENTAS	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	RR.HH.	MESES	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	85.00%	90.00%	↑
APRENDIZAJE	CONSEGUIR, IMPLEMENTAR Y FORTALECER LA ESTRATEGIA	CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	RR.HH.	MESES	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	85.00%	100.00%	↑
APRENDIZAJE	IMPLEMENTAR UN SISTEMA QUE APOYE EN EL MANEJO DE INFORMACIÓN	ACCESO A LA INFORMACIÓN	SISTEMAS	MESES		75.00%	- %	↑
APRENDIZAJE	PROMOVER INSTANCIAS DE TOMA DE DECISIONES	EVALUACIÓN DE LIDERAZGO	VENTAS	MESES	PLAN DE INCENTIVO A LOS EMPLEADOS	90.00%	100.00%	↑
APRENDIZAJE	PROMOVER LA COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	SATISFACCIÓN DE PERSONAL	RR.HH.	MESES	PLAN DE INCENTIVO A LOS EMPLEADOS	90.00%	100.00%	↑
CLIENTES	CUBRIR ALIANDAS CON PROVEEDORES Y/O MARCAS	NUÉVAS ALIANDAS	MARKETING	MESES		90.00%	- %	↑
CLIENTES	FORTALECER LA IMAGEN	RECORDACIÓN DE LA MARCA	VENTAS	MESES	ESTUDIO DE MERCADO	70.00%	100.00%	↑
CLIENTES	GARANTIZAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO	ENCUESTA DE CALIDAD	OPERACIONES	MESES	CERTIFICACIÓN	85.00%	70.00%	↓
CLIENTES	GARANTIZAR LA ENTREGA DE PRODUCTOS EN BUEN ESTADO Y EN MENOR TIEMPO	TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA	OPERACIONES	MESES		10.00%	- %	↓

Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

En la presentación de Reportes da las siguientes opciones:

- Exportar Informe
- Imprimir Informe
- Actualizar
- Siguiete Página
- Ir a última Página
- Ir a la Página: Se especifica el número de página que se desea observar.
- Cerrar la vista actual
- Zoom

7.8.4 PANTALLA DE GRÁFICOS

En esta pantalla se selecciona del menú desplegable la fecha de la cual se desea presentar el reporte.

Se pueden visualizar de forma más clara los datos de forma anual, mensual, trimestral, semestral, de cómo el objetivo ha ido variando de acuerdo a los meses y cuánto nos falta para llegar a la meta deseada.

Al hacer clic en la opción Gráfico se abre una pantalla en la cual se selecciona el objetivo y el período luego se hace clic en generar reporte, y este nos muestra el Gráfico del objetivo con respecto al año seleccionado.

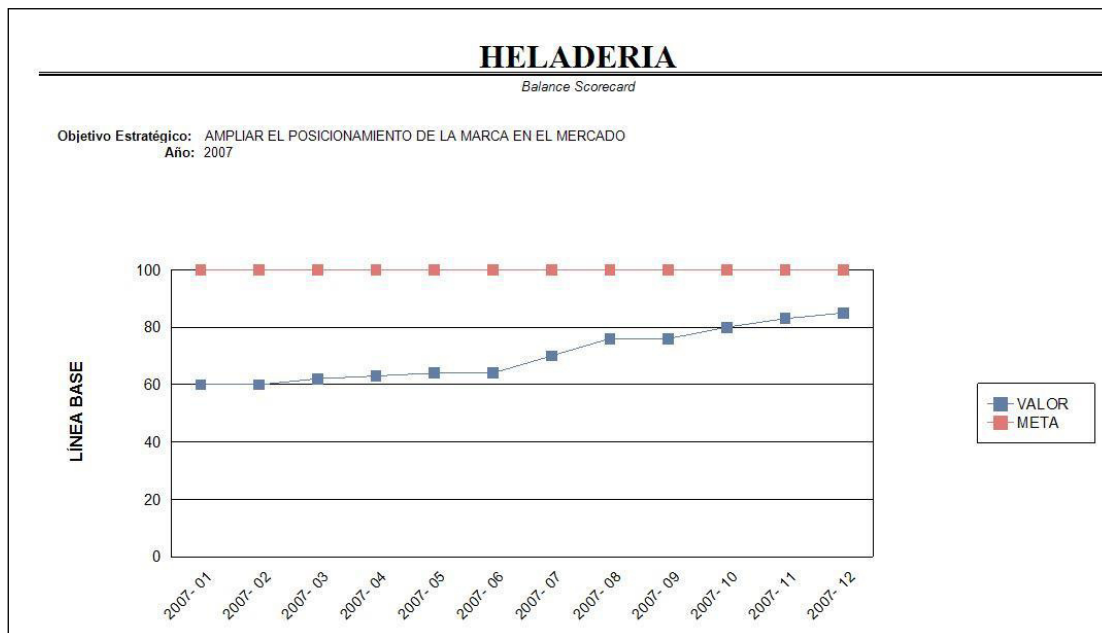
FIGURA 7.12
PANTALLA DE GRÁFICOS



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 7.13
GRÁFICO DE OBJETIVOS



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

En la presentación de Reportes da las siguientes opciones:

- Exportar Informe
- Imprimir Informe
- Actualizar
- Siguiente Página
- Ir a última Página
- Ir a la Página: Se especifica el número de página que se desea observar.
- Cerrar la vista actual
- Zoom

CAPÍTULO VIII

TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE **ESTRATÉGICO**

En este capítulo presentaremos las diferentes herramientas estadísticas que utilizamos para el análisis de datos, las cuales nos ayudarán a conocer si la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados, caso contrario reevaluar e implementar acciones necesarias.

Implementaremos estadística descriptiva y análisis de componentes principales que servirá de apoyo a la gerencia en la toma de decisiones.

8.1 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

8.1.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Antes de iniciar con el análisis descriptivo de datos a través de SPSS, es necesario aclarar algunos conceptos fundamentales de la estadística, los cuales son de vital importancia para la correcta interpretación de los resultados.

Debemos recordar que la estadística es un sistema o método empleado en la recolección, organización, análisis e interpretación de los datos. Esta ciencia se divide en dos fases; la primera corresponde a la Estadística descriptiva, cuya finalidad es agrupar y representar la información de forma ordenada, de tal manera que nos permita identificar rápidamente aspectos característicos del comportamiento de los datos.

La segunda fase corresponde a la Estadística de Inferencia, la cual busca dar explicación al comportamiento o hallar conclusiones de un amplio grupo de individuos, objetos o sucesos a través del análisis de una pequeña fracción de sus componentes (*Muestra*).

En este capítulo nos concentraremos exclusivamente en la *Estadística Descriptiva* y los procedimientos que la componen, como las medidas de tendencia central, medidas de distribución y las medidas de dispersión.

A continuación se muestra el análisis descriptivo de los datos:

TABLA VIII.I
DEFINICIÓN TABLERO DE MANDO INTEGRADO

Pers	Objetivos Estratégicos	Indicador	Formula	Base	Met a C/P	Met L/P
FINANZAS	1.Incrementar la Rentabilidad	ROE	Utilidad neta sobre patrimonio	8%	30%	100%
	2. Promover el desarrollo de nuevos mercados	Ventas por mercado	% de ventas por mercado o segmento	50%	60%	70%
	3.Ampliar el posicionamiento de la marca en el mercado	Participación de mercado	% Participación de mercado	70%	80%	100%
	4. Gestión estratégica de costos	Costos promed. Prod.	Costo de Ventas	65%	60%	50%
	5. Mejor uso de los activos	Rentabilidad de los activos	Venta totales/ activos fijos totales	60%	80%	100%
CLIENTES	6.Garantizar la calidad del producto	Encuesta calidad	% Satisfacción del cliente	80%	90%	100%
	7. Ofrecer productos con el menor precio	Competitividad de precios	Precio empresa / precios competencia	60%	70%	80%
	8.Fortalecer la imagen	Recordación de la marca	Top of mind	50%	80%	100%
	9. Crear alianzas con proveedores y/o marcas	Nuevas alianzas	Cant. Convenios realizados semestral.	20	40	80
	10. Garantizar entrega produc. en buen estado y a tiempo	Tiempo prom. entrega	Tiempo prom desde pedido hasta entrega en buen estado	10	35	10
PROCESOS INTERNOS	11. Obtener certificaciones en calidad y medioambiental	Certificaciones	Cant. Procesos certificados/procesos	0%	30%	80%
	12.Manejar relaciones con clientes	Satisfacción	Índice de satisfacción del canal de distribución	50%	60%	80%
	13. Garantizar la eficiencia en la producción	Eficiencia en producción	Cant. productos prod. de acuerdo a pres.	60%	80%	100%
	14. Abastecer de materia prima oportunamente	Stock de Inventario	Stock de Inventario	3	80	100
	15. Disminuir riesgos y accidentes en el trabajo	Accidentes en el trabajo	% Accidentes en el trabajo	30	20	10
APRENDIZAJE	16. Capacitar al personal de ventas	Capacitación del Personal	Cant.Personal capacitado /Total Pers.	25%	40%	80%
	17. Promover instancias de toma de decisiones	Evaluación de liderazgo	Cant.Problemas resueltos/prob.presentad	20%	50%	100%
	18. Promover la cooperación y trabajo en equipo	Satisfacción	Índice de satisfacción del empleado	20%	60%	100%
	19. Implementar un sistema que apoyen el manejo de inf.	Acceso a la información	% Acceso a inf. y toma de decisiones	10%	30%	70%
	20.Comunicar, internalizar y fortalecer la estrategia	Conocimiento de la estrategia	Cant. Personas conocen la estrategia/ total pers.	40%	60%	100%

Elaborado por: Las Autoras

TABLA VIII.II
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA - ROE

Variables	Año	Estadística	
ROE	Antes de implementar las estrategias	Media	0,15167
		Mediana	0,135
		Varianza	0,003
		Desviación Estándar	0,050242
		Mínimo	0,09
		Máximo	0,25
		Rango	0,16
		Sesgo	0,718
		Curtosis	-0,446
	Después de implementar las estrategias	Media	0,22083
		Mediana	0,23
		Varianza	0,002
		Desviación Estándar	0,039418
		Mínimo	0,16
		Máximo	0,28
		Rango	0,12
		Sesgo	-0,288
		Curtosis	-1,275

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

La estadística descriptiva mostrada en la tabla anterior permite observar la variación del promedio de cada uno de los indicadores de gestión del Departamento Financiero de la entidad, de lo cual se puede evidenciar que una vez que se implementaron las estrategias del año 2007, la rentabilidad

determinada por el indicador ROE tuvo un aumento mayor a 7% respecto al año 2006.

TABLA VIII.II
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA – VENTAS DE MERCADO

Variables	Año	Estadística	
Ventas_Mercado	Antes de implementar las estrategias	Media	0,29353
		Mediana	0,2755
		Varianza	0,005
		Desviación Estándar	0,071977
		Mínimo	0,2
		Máximo	0,42
		Rango	0,22
		Sesgo	0,748
		Curtosis	-0,444
	Después de implementar las estrategias	Media	0,60917
		Mediana	0,615
		Varianza	0,005
		Desviación Estándar	0,07077
		Mínimo	0,5
		Máximo	0,7
		Rango	0,2
Sesgo	-0,22		
Curtosis	-1,497		

Elaborado por: Las Autoras

Respecto al indicador de las Ventas por mercado, se puede observar que después de implementar las estrategias en la entidad, las ventas aumentaron de 29% a un 60% en el año 2007, de igual forma se puede evidenciar que a lo largo del año 2007 no existió variación significativa en las ventas en cada

uno de los meses, pues la varianza fue de 0.005. Las ventas más bajas se presentaron en el 2006 con un 20% y en el año 2007 tuvo un mínimo del 50%.

TABLA VIII.III
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA – PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Variables	Año	Estadística	
Part_Mercado	Antes de implementar las estrategias	Media	0,42917
		Mediana	0,445
		Varianza	0,006
		Desviación Estándar	0,079253
		Mínimo	0,3
		Máximo	0,55
		Rango	0,25
		Sesgo	-0,306
		Curtosis	-0,872
	Después de implementar las estrategias	Media	0,70083
		Mediana	0,67
		Varianza	0,008
		Desviación Estándar	0,091994
		Mínimo	0,6
		Máximo	0,85
		Rango	0,25
Sesgo	0,467		
Curtosis	-1,422		

Elaborado por: Las Autoras

La participación en el mercado de la entidad en el año 2007, una vez que se implementaron las estrategias representaron un 70% del mercado y durante todo el año no presentaron variaciones significativas, adicionalmente de la

distribución de la variable participación en el mercado se puede concluir que tiene sesgo positivo, es decir la mayoría de los datos se encontraban distribuidos a la derecha de la media pues eran mayores que ésta.

TABLA VIII.IV
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA – CERTIFICACIONES CALIDAD

Variables	Año	Estadística	
Certificaciones Calidad	Después de implementar las estrategias	Media	0,37
		Mediana	0,36
		Varianza	0,038
		Desviación Estándar	0,195076
		Mínimo	0,1
		Máximo	0,7
		Rango	0,6
		Sesgo	0,217
		Curtosis	-1,237

Elaborado por : Las Autoras

En el año 2006 se planteo como objetivos estratégicos obtener certificaciones de calidad y medioambiental, por lo cual se terminó el año con el 37% de sus procesos certificados.

TABLA VIII.V
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA – SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Variables	Año	Estadística	
Satisfacción Clientes	Antes de implementar las estrategias	Media	0,37375
		Mediana	0,3775
		Varianza	0,004
		Desv. Estándar	0,061686
		Mínimo	0,28
		Máximo	0,48
		Rango	0,2
		Sesgo	0,182
		Curtosis	-0,607
	Después de implementar las estrategias	Media	0,65583
		Mediana	0,625
		Varianza	0,015
		Desviación Estándar	0,122583
		Mínimo	0,5
		Máximo	0,85
		Rango	0,35
		Sesgo	0,398
		Curtosis	-1,305

Elaborado por: Las Autoras

Adicionalmente, se realizaron encuestas para medir el índice de satisfacción de los clientes, por cada uno de los canales de distribución se realizó una encuesta para determinar el índice de satisfacción del cliente en el año 2006 antes de implementar las estrategias para determinar si estas brindaban los resultados esperados a la entidad, con el cual se determinó que el porcentaje de satisfacción al cliente aumentó de 37% en el año 2006 a un 65% en el año 2007.

TABLA VIII.VI
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA – SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS

Variables	Año	Estadística	
Satisfacción empleados	Antes de implementar las estrategias	Media	0,455
		Mediana	0,455
		Varianza	0,001
		Desviación Estándar	0,029388
		Mínimo	0,4
		Máximo	0,5
		Rango	0,1
		Sesgo	-0,309
		Curtosis	-0,402
	Después de implementar las estrategias	Media	0,71833
		Mediana	0,725
		Varianza	0,015
		Desviación Estándar	0,122016
		Mínimo	0,55
		Máximo	0,9
		Rango	0,35
		Sesgo	0,04
		Curtosis	-1,495

Elaborado por: Las Autoras

De igual forma se determinó que el índice de satisfacción a los empleados, mediante la ejecución de encuestas, después de implementar las estrategias en el año 2007, el índice de satisfacción de los empleados aumentó de un 45% a un 71%.

8.1.2 ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

El Análisis de Componentes Principales o PCA (Principal Component Analysis), es una técnica estadística de síntesis de la información o reducción de la dimensión (número de variables observables). En bancos de datos de muchas variables, la técnica de PCA permite reducir el número de tales variables, sin perder información substancial.

El objetivo del análisis de componentes principales es poder explicar el conjunto de variables observables o reales en un conjunto reducido de variables artificiales o componentes principales expresadas mediante combinaciones lineales de las variables originales, e independientes entre sí, tal como se muestra a continuación:

Los componentes principales Y (en total p) se pueden expresar como el producto de una matriz formada por los autovectores, multiplicada por el vector x que contiene las variables originales x_1, x_2, \dots, x_p

$$Y = AX$$

$$\text{Donde, } Y = \begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_p \end{pmatrix} \quad A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1p} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2p} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{p1} & a_{p2} & \cdots & a_{pp} \end{pmatrix}, \quad X = \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_p \end{pmatrix}$$

Como:

$$\text{Var}(y_1) = \lambda_1$$

$$\text{Var}(y_2) = \lambda_2$$

...

$$\text{Var}(y_p) = \lambda_p$$

La matriz de covarianzas de Y será

$$\Lambda = \begin{pmatrix} \lambda_1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_2 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \ddots & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_p \end{pmatrix}$$

8.1.2.1 PRUEBA DE BARTLETT'S

La prueba de Bartlett's es utilizada para comprobar que las correlaciones entre las variables son distintas de cero de modo significativo, se comprueba si el determinante de la matriz es distinto de uno, es decir, si la matriz de correlaciones es distinta de la matriz identidad.

Se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

H_0 : No existe correlación entre las variables de estudio

H_1 : Al menos un par de variables de estudio se encuentran correlacionadas

TABLA VIII.VII
PRUEBA DE BARTLETT'S

Estadístico de Prueba Chi-Cuadrado	1422,147
Grados de Libertad	190
Valor p	,000

Elaborado por: Las Autoras

De los resultados de la prueba de Bartlett's, se obtuvo un valor p menor a un nivel de significancia del 0.05, es decir que con el 95% de confianza podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar H_0 , con lo cual se concluye que al menos un par de variables se encuentran correlacionadas y es posible aplicar el análisis de Componentes Principales.

8.1.2.2 TOTAL VARIANZA EXPLICADA

Como se puede observar en la siguiente tabla con 2 componentes principales se obtiene el 80% de la varianza explicada del conjunto de variables reales u observables.

TABLA VIII.VIII
VARIANZA EXPLICADA

Componente	Valores propios	% de Varianza	% de explicación acumulado de varianza
1	14,45	72,20%	72,20%
2	1,55	7,80%	80,00%
3	1,13	5,60%	85,70%
4	0,95	4,70%	90,40%
5	0,62	3,10%	93,50%
6	0,50	2,50%	96,00%
7	0,38	1,90%	97,90%
8	0,18	0,90%	98,80%
9	0,13	0,70%	99,40%
10	0,06	0,30%	99,70%
11	0,02	0,10%	99,80%
12	0,01	0,10%	99,90%
13	0,01	0,00%	99,90%
14	0,01	0,00%	100,00%
15	0,00	0,00%	100,00%
16	0,00	0,00%	100,00%
17	0,00	0,00%	100,00%
18	0,00	0,00%	100,00%
19	0,00	0,00%	100,00%
20	0,00	0,00%	100,00%

Elaborado por: Las Autoras

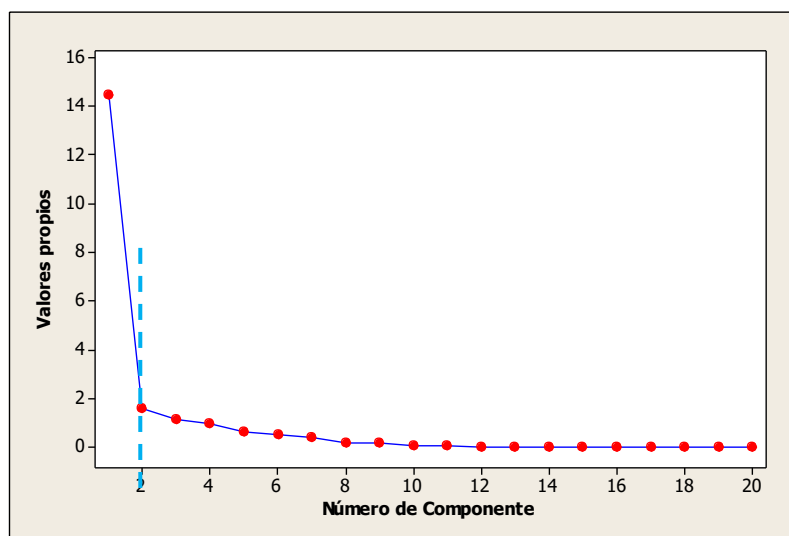
En primer lugar nos aparecen los valores propios (eigenvalue) de cada componente principal, y justo debajo la proporción de varianza explicada (proportion) por cada una de ellos y la varianza explicada acumulada (cumulative).

Los datos de varianza explicada son muy importantes para saber cuántos componentes principales vamos a utilizar en nuestro análisis. No hay una regla definida sobre el número que se debe utilizar, con lo cual deberemos decidir en función del número de variables iniciales (hay que recordar que se trata de reducirlas en la medida de lo posible) y de la proporción de varianza explicada acumulada.

8.1.2.3 GRÁFICO DE SEDIMENTACIÓN

FIGURA 8.1

GRÁFICO DE SEDIMENTACIÓN



Elaborado por: Las Autoras

Adicionalmente, en el gráfico de sedimentación se puede observar un quiebre en la segunda componente principal con lo cual es posible considerar 2 componentes principales para explicar el conjunto de las 20 variables observables.

8.1.2.4 MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPONENTES PRINCIPALES

TABLA VIII.IX

MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LOS COMPONENTES PRINCIPALES

Variables	Descripción	PC1	PC2
X1	Utilidad neta sobre patrimonio	0,15	0,10
X2	% de ventas por mercado o segmento	-0,04	-0,48
X3	% Participación de mercado	0,26	-0,07
X4	Costo de Ventas	0,12	0,57
X5	Venta totales/ activos fijos totales	0,26	-0,05
X6	% Satisfacción del cliente	0,12	0,56
X7	Precio empresa / precios competencia	0,20	0,10
X8	Top of mind	0,14	0,20
X9	Cant. Convenios realizados semestralmente	0,18	-0,06
X10	Tiempo promedio desde pedido hasta entrega en buen estado	-0,26	0,10
X11	Cant. Procesos certificados/procesos totales	0,25	-0,04
X12	Índice de satisfacción del canal de distribución	0,26	-0,07
X13	Cant. Productos producidos de acuerdo a presupuesto	0,26	-0,06
X14	Stock de Inventario	0,25	-0,11
X15	% Accidentes en el trabajo	-0,26	0,07
X16	Cant. Personal capacitado /Total Personal	0,26	-0,06
X17	Cant. Problemas resueltos/problemas presentados	0,26	0,05
X18	Índice de satisfacción del empleado	0,26	-0,06
X19	% Acceso a la información y toma de decisiones	0,26	-0,09
X20	Cant. Personas que conocen la estrategia/ total de personal	0,26	-0,07

Elaborado por: Las Autoras

$$Y_1 = 0.15X_1 - 0.04X_2 + 0.26X_3 + 0.12X_4 + 0.26X_5 + 0.12X_6 + 0.20X_7 + 0.14X_8 + 0.18X_9 + \dots + 0.26X_{20}$$

$$Y_2 = 0.10X_1 - 0.48X_2 - 0.07X_3 + 0.57X_4 - 0.05X_5 + 0.56X_6 + 0.10X_7 + 0.20X_8 - 0.06X_9 + \dots - 0.07X_{20}$$

TABLA VIII.X
PESOS DE LAS VARIABLES OBSERVABLES SOBRE LOS COMPONENTES
PRINCIPALES

	Componente	
	1	2
ROE	,675	,664
Ventas_Mercado	,978	-,126
Part_Mercado	,977	-,180
Costos_Promedio	-,979	-,095
Rentabilidad_Activos	,983	,078
Encuesta_Calidad	,978	,053
Competitividad_Precios	,986	-,119
Record_Marca	,992	-,035
Nuevas_Alianzas	,635	,412
Tiempo_PromedioEntrega	-,988	,115
Certificaciones_Calidad	,969	,136
Satisfaccion_Clientes	,989	-,083
Eficiencia_Producción	,988	-,082
Stock_Inventario	,962	-,249
Accidentes_Trabajo	-,988	,087
Capacitación_Personal	,991	,041
Evaluación_Liderazgo	,980	,128
Satisfacción_empleados	,992	,030
Acceso_Información	,990	-,120
Conocimiento_Estrategia	,990	-,090

Elaborado por: Las Autoras

Entre las variables observables más significativas en la primera componente principal se mencionan las siguientes:

- Rentabilidad de los activos: 0.983, éste indicador está relacionado con el objetivo estratégico “Mejorar uso de los activos”
- Encuesta Calidad: 0.978, está relacionada con el objetivo estratégico “Garantizar la calidad del producto”

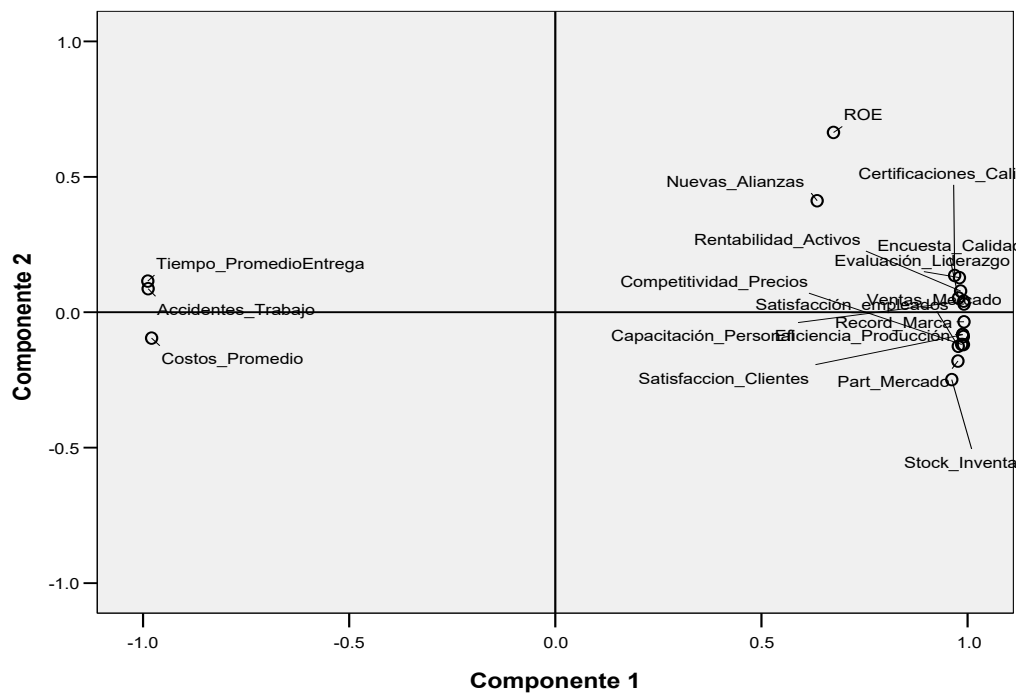
- Competitividad de precios: 0.986 relacionado con el objetivo estratégico “Ofrecer productos con el menor precios”.
- Record de la marca: 0.992 relacionada con el objetivo estratégico “Fortalecer la imagen”
- Tiempo promedio en entrega: -0.988 relacionado con el objetivo estratégico “Garantizar la entrega de productos en buen estado y en menor tiempo”.
- Certificaciones de Calidad: 0.969 relacionada con el objetivo “Obtener certificaciones en calidad y medioambiental”.
- Satisfacción de clientes: 0.989 relacionada con el objetivo estratégico “Promover la cooperación y trabajo en equipo”.
- Eficiencia de Producción: 0.988 relacionado con el objetivo estratégico “Garantizar la eficiencia en la producción”.
- Stock de Inventario: 0.962 relacionado con el objetivo estratégico “Abastecer de materia prima oportunamente”.
- Accidentes de Trabajo:- 0.988 relacionado con el objetivo estratégico “Disminuir riesgos y accidentes en el trabajo”.

Como se puede observar, la primera componente principal explica la mayoría de las variables observables, esto se entiende debido a que con una componente principal obtengo el 72% de la explicación de la varianza de las variables reales u observables, sin embargo al adicionar la segunda componente principal este porcentaje de explicación aumenta sólo en un 8%.

En el siguiente gráfico se muestra como se encuentran distribuidas las variables reales u observables.

FIGURA 8.2

GRÁFICO DE DISPERSIÓN DE LAS VARIABLES EN LAS DOS COMPONENTES



Fuente: Helados S.A.

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO IX

AUDITORÍA SISTEMA DE GESTIÓN

En este capítulo mostraremos cuestionarios de evaluación de cada una de las etapas que comprenden la metodología del BSC, así como el desarrollo de la auditoría de gestión.

9.1 ALGUNAS DEFINICIONES

9.1.1 CRITERIO DE AUDITORÍA

Políticas, prácticas, procedimientos o requerimientos contra los que el auditor compara la información recopilada sobre la gestión de calidad. Los

requerimientos pueden incluir estándares, normas, requerimientos organizacionales específicos, y requerimientos legislativos o regulados.

9.1.2 EVIDENCIA DE AUDITORÍA

Información, registros o declaraciones de hecho verificables. La evidencia de auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa, es utilizada por el auditor para determinar cuando se cumple con el criterio de auditoría. La evidencia de auditoría se basa típicamente en entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades y condiciones, resultados de mediciones y pruebas.

9.1.3 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada comparada contra los criterios de auditoría acordados. Los resultados de la auditoría proveen la base para el reporte de la auditoría.

9.1.4 EQUIPO AUDITOR

Grupo de auditores, o un auditor individual, designados para desempeñar una auditoría dada; el equipo auditor puede incluir expertos técnicos y auditores en prácticas. Uno de los auditores del equipo de la auditoría desempeña la función de auditor líder.

9.2 OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA

9.2.1 OBJETIVO

La auditoría debe estar basada en objetivos definidos por el cliente. Evaluar cada una de las etapas de la metodología del BSC.

1. El Enfoque Estratégico
2. El Traslado hacia el BSC
3. La Sincronización
4. La Cultura de Ejecución

La auditoría del Sistema de Gestión de Calidad para determinar el cumplimiento y objetivos de la Norma UNE-EN ISO 9001-2000.

9.2.2 ALCANCE

El alcance es determinado por el auditor líder en acuerdo con el cliente para alcanzar los objetivos. El alcance describe la extensión y límites de la auditoría.

- ✓ Determinar la conformidad con los criterios de auditoría del SGC del auditado.
- ✓ Determinar cuánto se ha implementado y mantenido apropiadamente.
- ✓ Identificar las áreas de mejora potencial.

9.3 PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Comprende los siguientes pasos:

9.3.1 ELABORAR PLAN DE AUDITORÍA

Un plan de auditoría debe ser establecido y comunicado al cliente. El cliente debe revisar y aprobar dicho plan. El plan debe incluir:

- a) Los objetivos y alcance de la auditoría,
- b) El criterio a ser usado para la realización de la auditoría,
- c) La identificación de las unidades organizacionales y funcionales a ser auditadas,
- d) La identificación de las funciones y/o individuos dentro de la organización del auditado que tenga responsabilidades relativas a aspectos de la calidad,
- e) Identificación de los aspectos de calidad que son de alta prioridad,
- f) Identificación de los documentos de referencia,
- g) El tiempo y duración esperados para las entrevistas e inspecciones,
- h) Las fechas y lugares donde se va a realizar la auditoría,
- i) El cronograma de reuniones que se van a tener con la gerencia del auditado,
- j) Requerimientos confidenciales, y
- k) El contenido, formato y estructura del informe.

9.3.2 DOCUMENTOS DE TRABAJO

Los documentos de trabajo requeridos para facilitar la investigación del auditor deben contener:

- a) Las formas que documenten las evidencias y soporten los resultados de la auditoría.

b) Los procedimientos y listados de chequeo o utilizados para evaluar los elementos del SGC.

c) Los registros de reuniones.

Se deben mantener los documentos de trabajo por lo menos hasta que se complete la auditoría, la información confidencial debe ser resguardada de forma segura por los miembros de la auditoría.

9. 4 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

1. DISEÑO DE INDICADORES	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
1. ¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión y estrategia?			X
2. ¿Se tienen indicadores que muestren la evolución de los principales objetivos y “factores críticos de éxito”?			X
3. ¿Se tienen indicadores que garanticen el logro de la visión y misión (indicadores de misión / visión)?			X
4. ¿Cuenta con un proceso formal de selección y priorización de indicadores?		X	
5. ¿Para la adecuada Priorización de indicadores, se toma en cuenta sus beneficios vs los costos de obtención del indicador?		X	
6. ¿Se tienen definiciones claras y por escrito de los indicadores (diccionarios)?			X
7. ¿Para cada indicador se define la fórmula de cálculo?			X

8. ¿Cada indicador cuenta con una definición por escrito de la periodicidad de cálculo (frecuencia)?			X
9. ¿Se definen calendarios de revisión, análisis y toma de decisiones de cada indicador, incluyendo participantes, fechas, etc.?	X		
10. ¿Dentro de la definición se especifica claramente el alcance del indicador (por ejemplo, tiempo de ciclo, únicamente en los procesos de producción)?			X
11. ¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, ratio, etc.)?			X
12. ¿Se determina una serie de definiciones de términos y observaciones necesarias para que sea completamente claro para los usuarios un indicador?			X
13. ¿Las fuentes de captura de datos (incluyendo fuente, fecha y hora) son claramente definidas?			X
14. ¿Se especifica claramente cómo serán presentados los resultados de cada indicador, por medio de Gráficos (histogramas, barras, radial, tendencias, etc.), Tablas, Colores, Símbolos, Dibujos, etc.?	X		
15. ¿Para aquellos indicadores necesarios, se define el nivel de acceso y seguridad a la información?			X
16. ¿Cada indicador cuenta con una definición de valores, metas, incluyendo fechas?			X
17. ¿Para los principales indicadores, se cuenta con diferentes proyecciones de valores meta, a corto (menos de 3 meses), mediano (un año) y largo plazo (tres años), para garantizar la consecución sucesiva de resultados?			X
18. ¿Cada indicador cuenta con valores máximo y mínimo tolerables (semáforos)?			X

2. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
19. ¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento?			X
20. ¿Todas las personas de la organización conocen claramente que el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realizan, es decir, la relación existente entre los resultados y su trabajo diario?			X
21. ¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados?			X
22. ¿Se comunica claramente al personal, que el sistema de indicadores tiene como objetivo el monitorear y mejorar el progreso de la organización y no el sancionar a las personas?			X
23. ¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión, para garantizar que se tiene claro que se busca en cada indicador?			X
24. ¿Se cuenta con procesos de validación de la formación, comunicación y sensibilización del sistema de gestión de los indicadores, tales como: cuestionarios a usuarios, etc.?			X

3. EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
25. ¿Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva, y por tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información?			X
26. ¿Se cuentan con diversas reuniones sistemáticas de revisión de los resultados de los indicadores a diferentes niveles (gerentes, jefes, supervisores, etc.)?			X
27. ¿Se cuenta con sistemas que permiten visualizar la información a-tiempo para tomar decisiones?			X
28. ¿Los resultados de los indicadores permiten el visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales, a-tiempo?			X
29. ¿El sistema de gestión, facilita la comparación de resultados de varios indicadores?			X
30. ¿El sistema de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones?		X	
31. ¿Los resultados de los indicadores se presentan de una manera visual, incluyendo gráficas y colores, para tomar decisiones?			X
32. ¿Se cuenta con sistemas que garanticen la comunicación a todo nivel y comprensión de los resultados de los indicadores?			X
33. ¿Los responsables del área, actividad o proceso pueden proponer a las personas que autorizan acciones para corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos?			X
34. ¿Se evalúa el impacto de las acciones en los resultados asegurando que los avances son realmente consecuencia de las acciones implementadas?			X

4. EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA	No se cumple (0)	Se cumple parcialmente (1)	Se cumple totalmente (2)
35. ¿Se evalúan periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados?			X
36. ¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefinen los indicadores?			X
37. ¿Se evalúa si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones?		X	
38. ¿Se evalúa si el indicador representa realmente el concepto que se quiere conocer?			X
39. ¿Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios?			X
40. ¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada?			X
41. ¿De acuerdo con los resultados de las evaluaciones del sistema de indicadores, se toman decisiones en cuanto a mantener, modificar, suprimir o crear nuevos indicadores?			X

**REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE
INDICADORES EN LA ETAPA 1: DISEÑO DE INDICADORES**

HALLAZGOS ETAPA 1 – DISEÑO DE INDICADORES

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>La organización definió sus objetivos basándose en su visión y misión.</p>	<p>Estimular a la fuerza de ventas para cumplir los objetivos.</p>
<p>En cada indicador se muestra de forma clara y comprensible su fórmula de cálculo.</p>	<p>Mediante la especificación de fórmulas claras se puede realizar un análisis veraz para la toma de decisiones.</p>
<p>El sistema posee control y seguridad de acceso.</p>	<p>Soporte para la toma de decisiones ya que cuenta con la confiabilidad de datos; ya que en la actualidad son ingresados por una sola persona quien ejerce las funciones de administrador del sistema.</p>
<p>El sistema cuenta con semáforos los cuales muestran el status de los objetivos estratégicos mediante colores, que reflejan la ponderación entre el valor actual y la meta a corto y largo plazo.</p>	<p>Mediante los semáforos podemos visualizar el grado de cumplimiento de cada objetivo y esto ayuda a poner mayor énfasis en aquellas áreas críticas.</p>

**REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE
INDICADORES EN LA ETAPA 2: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA**

HALLAZGOS ETAPA 2 – IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Existe un claro conocimiento por parte del personal sobre la relación del trabajo que realizan con el logro de resultados.	Motivar a personal sobre el aporte de su trabajo el crecimiento de la empresa.
Personal capacitado para tomar decisiones frente a imprevistos.	Programas de capacitación permanente a personal operativo.
Comunicación directa a personal respecto a las funciones de los indicadores, que no están para sancionar sino para monitorear el progreso de la organización.	Difusión a todo el personal sobre importancia de aplicar los indicadores.

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES EN LA ETAPA 3: EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

HALLAZGOS ETAPA 3 – EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Confiabilidad en la obtención de la información y en el manejo de la misma a cargo del Administrador del sistema.</p> <p>Se realizan reuniones frecuentes en donde analizan la evolución de las metas planteadas.</p> <p>El sistema presenta un reporte donde se visualiza el nivel de desempeño logrado por los indicadores.</p> <p>Se cuenta con indicadores que permiten determinar el crecimiento o decrecimiento del mismo, con respecto a valores alcanzados en periodos anteriores.</p> <p>Se cuenta con estrategias que ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos garantizando así los resultados que la organización busca.</p>	<p>Al ser información confiable se garantiza que no exista alteración de datos.</p> <p>Reuniones periódicas semanales para la revisión de resultados.</p> <p>Por medio del reporte que genera el sistema se puede realizar un seguimiento a los indicadores de los objetivos estratégicos y detectar su grado de cumplimiento.</p> <p>Apoyo para elaboración del presupuesto y fijación de metas.</p> <p>Cronograma del cumplimiento de iniciativas donde se establece al el costo beneficio para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>

**REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE
INDICADORES EN LA ETAPA 4: EVALUACIÓN Y MEJORA DEL
SISTEMA**

HALLAZGOS ETAPA 4 – EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Existe frecuencia de medición en cada uno de los indicadores.</p> <p>Se realizan revisiones en las cuales se determina el impacto e importancia de los indicadores para la toma de decisiones.</p> <p>El sistema presenta diseños que facilitan la interpretación de los resultados.</p> <p>Se analiza periódicamente los indicadores y se determina si deben continuar o ser modificados.</p>	<p>Garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados necesarios para la toma de decisiones.</p> <p>Herramienta para Gerencia en la toma de decisiones.</p> <p>Realizar cuestionario para medir el grado de comprensión de los gráficos que presenta el reporte generado al personal que los analiza.</p> <p>Integración entre usuarios del sistema para dar sugerencias sobre los indicadores y en la toma de decisiones.</p>

**REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA BASADA EN
SCORECARDS EN LA ETAPA 1:**

ENFOQUE

**HALLAZGOS BSC ETAPA 1 – ENFOQUE – PRÁCTICAS DE
EXCELENCIA**

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Identificación de los segmentos de mercados y de sus necesidades.</p> <p>Conocimiento de las fortalezas de la competencia.</p> <p>El sistema muestra con claridad las metas trazadas por la empresa.</p> <p>Identificación de los objetivos por su grado de valor y aportación en la toma de decisiones.</p>	<p>Enfocarse en las necesidades de clientes para incrementar la producción y ventas.</p> <p>Preparar plan de mercadeo y promociones de nuestros productos.</p> <p>Evaluación en el cumplimiento de metas en las diferentes áreas.</p> <p>Solicitar sugerencias a los usuarios del sistema en las reuniones con respecto a la prioridad de objetivos.</p>

**REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA BASADA EN SCORECARDS
EN LA ETAPA 2: OPERACIONALIZACIÓN**

**HALLAZGOS BSC ETAPA 2 – OPERACIONALIZACIÓN – PRÁCTICAS DE
EXCELENCIA**

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Se encuentran establecidos KPIs con sus respectivas formulas para cada uno de los objetivos estratégicos.</p>	<p>Medición y cálculo por medio de KPIs dan valores actuales y proyectados del desarrollo de los objetivos estratégicos.</p>
<p>Para cada uno de los KPIs está definido el alcance, la frecuencia de medición, la fuente de captura de datos, los responsables, etc.</p>	<p>Los KPIs son un apoyo para la evaluación y desempeño de cada personal responsable de la ejecución de los objetivos estratégicos.</p>
<p>Cada uno de los KPIs tienen definidas metas a corto y largo plazo.</p>	<p>Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de metas.</p>
<p>El sistema cuenta con gráficos representativos que muestran el desempeño de cada objetivo estratégico.</p>	<p>Los semáforos son una herramienta muy práctica y sencilla para interpretar el desempeño de los objetivos y KPIs.</p>

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA BASADA EN SCORECARDS EN LA ETAPA 3:

ALINEAMIENTO

HALLAZGOS BSC ETAPA 3 – ALINEAMIENTO – PRÁCTICAS DE EXCELENCIA

Se tiene determinado y documentado las áreas/ procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo) y la vinculación de todos los niveles a dicha estrategia.

Debido a la total ausencia de documentación soporte de sincronización y despliegue, no hemos podido satisfacernos de la veracidad de la información, ya que no se ha podido justificar documentalmente la implementación de la alineación por parte de la organización.

Debido a la gran importancia de la limitación al alcance de nuestra auditoría, no podemos determinar reporte de hallazgos y áreas de oportunidad en el “Alineamiento – Prácticas de excelencia”.

Se presenta un ejemplo del alineamiento horizontal y vertical donde se explica el desarrollo de la estrategia a las áreas y puestos de trabajo.

**REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA BASADA EN
SCORECARD EN LA ETAPA 4:**

CULTURA DE LA EJECUCIÓN

**HALLAZGOS BSC ETAPA 4 – CULTURA DE LA EJECUCIÓN –
PRÁCTICAS DE EXCELENCIA**

A. FORTALEZAS ENCONTRADAS	B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>El sistema cuenta con un calendario de mediciones a nivel gerencial.</p> <p>El sistema cuenta con acciones correctivas claramente definidas.</p> <p>El software posee datos necesarios para controlar los objetivos estratégicos.</p> <p>El sistema mantiene procesos para apoyar la implementación de una cultura de ejecución.</p>	<p>Este calendario nos permite percibir como se encuentran desarrollando los objetivos estratégicos y metas planteadas en el Balanced Scorecard.</p> <p>La gerencia cuenta con planes de acción para el cumplimiento de las metas trazadas.</p> <p>Se cuenta con datos actualizados los cuales permiten controlar los objetivos estratégicos.</p> <p>La gerencia definió claramente los valores, competencias y comportamientos que deben estar alineados a la visión, estrategia, metas, iniciativas claves y objetivos de la organización.</p>

CAPÍTULO X

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

HELADOS S.A. es una fábrica dedicada a la producción y comercialización de helados 100% Ecuatorianos, el slogan de la organización es “***Algo nuevo que probar***”, su marca comercial hace 17 años está presente en el mercado ecuatoriano, elaborando sus productos de forma artesanal hasta el año 1996, año en el cual comienza a prepararse para competir a nivel industrial.

La organización ha decidido adoptar las metodologías Balanced Scorecard y Gestión por Procesos las mismas que ayudan a traducir la estrategia en acciones cuyo objetivo es convertir la visión de corto plazo centrada en medidas financieras en una gerencia basada en el largo plazo mediante la utilización de mediciones e indicadores que describan el futuro. Además es una dimensión para el análisis y medición del desempeño, cuya trascendencia crece a la par de las necesidades de aplicación de los modernos postulados de la calidad total, el mejoramiento continuo, el enfoque de servicios y la excelencia organizacional.

Del resultado de la implementación del Balanced Scorecard hemos obtenido las siguientes conclusiones:

1. Luego de realizar el análisis de los factores internos y externos a la organización, entre la serie de factores analizados se encuentran: las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, los Stakeholders, el mercado y la competencia. De lo cual se utilizarán para crear una estrategia innovadora que nos ayudarán a identificar factores de competencias necesarios para incrementar el actual segmento del mercado. Estableciendo así la nueva misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores para la mejora de la empresa.

2. Al realizar el Traslado se derivaron los objetivos de cada una de las perspectivas del BSC, estos objetivos son medidos mediante indicadores los cuales detallan metas a corto y largo plazo, dicho análisis permite tener una proyección hacia donde se quiere llegar, así como su mapa y su relación causa efecto, para de esta manera determinar las iniciativas estratégicas con su respectivo plan de acción que ayudarán a el cumplimiento de los objetivos.

3. La siguiente etapa del Balanced Scorecard, Sincronización y Despliegue consiste en visualizar la estructura organizacional de la empresa en forma de macro procesos los cuales se dividen en estratégicos, claves y de apoyo, donde se realiza el alineamiento horizontal y vertical, en el cual se detalló los departamentos que intervienen en cada objetivo así como su puesto de trabajo.

4. En la etapa de Gestión por Procesos la empresa HELADOS S.A. no contaba con un manual de procesos por lo cual se identifico un mapa de procesos, encontrándose los procesos claves y de apoyo. La empresa decidió enfocarse con los procesos claves que son Compras, Producción y Ventas en el cual se detalla las entradas y salidas de cada proceso, a través de flujogramas; estos a su vez se mejoran mediante un análisis de valor agregado; en esta etapa también se controlan los procesos por medio de Indicadores del Proceso.

5. En el capítulo VII se detalla el desarrollo e implementación del sistema BSC exclusivo para HELADOS S.A. en el cual se mide el desempeño de la organización por perspectivas mediante indicadores KPIs, para el mismo se definieron 20 objetivos estratégicos, los cuales contienen sus fórmulas de aplicación, línea base, metas y alcance de las iniciativas. Este sistema muestra un reporte con los valores de cada objetivo los cuales se han convertido en un apoyo para la Gerencia en el análisis y toma de decisiones.

6. En la etapa de toma de decisiones se realizó el análisis estadístico el cual se realizó mediante los programas SPSS y Minitab para demostrar que existe relación entre los objetivos estratégicos. Para determinar la mejora de los objetivos se aplicó estadística descriptiva en donde se observa un notable cambio antes y después de implementar la estrategia, como segunda herramienta de análisis se utilizó el método de Componentes Principales que es una técnica estadística de síntesis de la información o reducción del número de variables observables mediante la prueba de Bartlett's en la cual se demostró que un par de variables de estudios se encuentran correlacionadas. Lo cual nos muestra que nuestros objetivos estratégicos cumplen con la propuesta de valor planteada.

7. El capítulo de auditoría del sistema de gestión, se la realizó mediante cuestionarios tanto en la implementación del software BSC como cada una de las etapas del BSC, Enfoque, Traslado, Sincronización, Toma de decisiones y Gestión por procesos para HELADOS S.A. Se elaboró un reporte de hallazgos en los cuales también se indica las áreas de oportunidad en los cuales se podría mejorar.

10.2 RECOMENDACIONES

Luego de haber descrito nuestras conclusiones sobre el resultado de la implementación del Balanced Scorecard a la empresa HELADOS S.A. a continuación detallamos las siguientes recomendaciones:

1. Al haberse elaborado una nueva misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores para la mejora de la empresa es de trascendental importancia el que éstas sean difundidas a todo el personal para que exista el conocimiento y la cooperación en conjunto para el logro de las metas planteadas.
2. Para cumplir con los objetivos estratégicos es muy importante elaborar una planificación para llevar un seguimiento del desarrollo de cada uno de ellos, esto incluye el análisis y seguimiento de los indicadores y de esta manera evaluar si se está cumpliendo con las metas que se trazaron tanto a corto como a largo plazo, lo cual permitirá tomar decisiones a tiempo con respecto a si es necesario realizar algún cambio, modificación, control, etc., que ayuden a el cumplimiento de los objetivos.
3. Los departamentos que se determinaron que intervienen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos deberían recibir una

capacitación y motivación para desarrollar sus actividades con el mayor compromiso y responsabilidad posible en cada uno de sus puestos de trabajo. Esto hará que cada colaborador se sienta parte de la empresa y al final pueda ver su esfuerzo reflejado en el logro de todos los objetivos trazados.

4. Se elaboraron flujogramas de los procesos claves en los que la empresa decidió enfocarse los cuales son Compras, Producción y Ventas, en los flujogramas se detallan las entradas y salidas de cada proceso; estos a su vez deben ser dados a conocer en todo el personal de los departamentos involucrados para su correcta ejecución y de esta manera evitar la omisión de tareas y/o errores en el desarrollo de las mismas por falta de conocimiento.
5. El manejo del sistema BSC exclusivo para HELADOS S.A. en el cual se mide el desempeño de la organización, debe tener restricciones de acceso las cuales se recomendaron a la gerencia, la más importante el que la determinación e ingreso de los valores de los semáforos y el de las metas sean única y exclusivamente por el gerente general y en el resto de usuarios aparezcan inhabilitadas las opciones de modificar éstos datos y sólo tengan acceso a ingresar los valores de los demás campos. De esta manera se podrá obtener como resultado datos

confiables y seguros al momento de la presentación de los reportes, ya que son de apoyo para la toma de decisiones.

6. Si la gerencia decidiera cambiar o agregar objetivos estratégicos es recomendable realizar un análisis mediante herramientas estadísticas para demostrar que las variables a estudio se encuentren correlacionadas. Lo cual mostraría que los objetivos estratégicos cumplan con la propuesta de valor planteada.
7. En la auditoría se elaboró un reporte de hallazgos éstos también indican las áreas de oportunidad en las cuales se podría mejorar, se debería poner énfasis en éstas áreas y elaborar un plan de acción para aprovechar y poner en práctica estrategias que sirvan de apoyo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.
8. Sería recomendable que se realicen reuniones un día a la semana para la evaluación y desarrollo de los objetivos, en estas reuniones deberían estar presentes los miembros de un equipo de trabajo para los cuales deberían definirse las funciones y responsabilidades para cada uno, tales como el análisis de los resultados que presente el sistema del sistema BSC exclusivo para HELADOS S.A., supervisión en la consistencia de datos que muestre el sistema entre otros, para

que no sean solo una o dos personas las responsables del sistema sino todo un equipo entre los cuales se supervise el sistema de gestión.

ANEXOS

ANEXO 2.1

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

1.- Definición del negocio

Definición 1: Es una industria que produce y comercializa helados

Definición 2: Es una industria que ofrece variedad en sabores y precios en sus productos

Definición 3: Es una industria que ofrece calidad en la elaboración y entrega de sus productos

2.- Evaluación de las opciones

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	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>
POTENCIAL DE SATISFACER A	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2"/>
CANTIDAD DE COMPETIDORES	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1"/>
DISPONIBILIDAD O DESARROLLO	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1"/>
POSIBILIDAD DE	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
ATRACTIBILIDAD PARA LA	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2"/>
TOTAL	<input type="text" value="10"/>	<input type="text" value="16"/>	<input type="text" value="10"/>

3.- Elección y Definición final

Clientes: Todas las personas que gustan de un helado.

Necesidades: Satisfacer las exigencias y preferencias en sabores colores y diseños.

Productos: Insumos, recursos humanos, certificaciones.

Factores Claves de Exito: Producto de calidad y valor nutricional.

Competidores: Industrias de helados.

ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA - EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS

NUEVOS COMPETIDORES
SITUACION
1.- Helados a bajos precios 2.- Helados de nuevos sabores
ESTRATEGIAS
1.- Sacar un nuevo producto

PODER DE PROVEEDORES
SITUACION
1.- Industrias Tonny proveedor de leche
ESTRATEGIAS
1.- Elaborar fórmula para nosotros producir leche

COMPETENCIA
SITUACION
1.- Otros helados a precios bajos
ESTRATEGIAS
1.- Promocionar nuestros productos

PODER DE CLIENTES
SITUACION
1.- Alto poder de decisión
ESTRATEGIAS
1.- Promocionar productos y captar la atención de clientes

SUSTITUTOS
SITUACION
1.- Jugos, colas
ESTRATEGIAS
1.- Presentación que capte el interés de los clientes

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

SEGMENTO DE MERCADO I: USUARIO EMPRESA

TIPO DE NEGOCIO:

INFLUENCIADOR DE LA COMPRA:

INFLUENCIADOR DE LA VENTA:

FUENTES DE INGRESO:

SENSIBILIDAD AL PRECIO: Alta X Baja Indiferente

SENSIBILIDAD A LA VARIEDAD: Alta X Baja Indiferente

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO		
EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO
HELADOS S.A.	●—●	25%
PINGÜINO	■- - -■	60%
OTROS	▲—▲	15%
		100%

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

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

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los CLIENTES para con la empresa	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	PRECIO	100			▲	●	■	MANTENER ESTRUCTURA DE BAJO COSTO
2	CREDITO	80		●	▲	■		ESTRUCTURAR PROCEDIMIENTOS PARA CALIFICACION DE CREDITOS A CLIENTES
3	PRESENTACION DE PRODUCTO	70			●	▲	■	INNOVAR EN COLORES Y DISEÑOS
4	VARIEDAD DE SABORES	60			●	▲	■	PRODUCIR SABORES DEMANDADOS
5	SOLUCION RAPIDA A LOS PROBLEMAS	50	●			▲	■	CERTIFICACION ISO PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS
6	PROMOCIONES	40	●			▲	■	CREAR PROMOCIONES POR PRODUCTOS NUEVOS O MONTOS DE VENTAS

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO
HELADOS S.A.	●—●	25%
PINGÜINO	■- - -■	60%
OTROS	▲—▲	15%
		100%

REGLA DE CALIFICACION

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

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

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los EMPLEADOS para con la empresa	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con el EMPLEADOS de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	ESTABILIDAD LABORAL	100		●		▲	■	ELIMINANDO TERCIALIZADORAS
2	CRECIMIENTO Y CARRERA	90		●	▲	■		CREAR SISTEMAS DE EVALUACION A LOS EMPLEADOS, Y DE ESA MANERA PODER ASCENDERLOS
3	SALARIOS Y BENEFICIOS	80	●			▲	■	BENEFICIOS DE LEY, INCREMENTANDO SALARIOS CADA CIERTO TIEMPO
4	SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	70	●		▲		■	AFILIACION AL IESS
5	TRABAJO MOTIVANTE	60			●	▲	■	INCENTIVAR AL PERSONAL POR MEDIO DE COMISIONES
6	CAPACITACION	50		●	▲	■		ASEGURAR EL DESARROLLO DE LOS CONOCIMIENTOS POR MEDIO CE CURSOS DE CAPACITACION
7	PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES	40		●	▲	■		PROMOVER INSTANCIAS DE TOMA DE DECISIONES

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO
HELADOS S.A.	●—●	25%
PINGÜINO	■- -■	60%
OTROS	▲—▲	15%
		100%

REGLA DE CALIFICACION

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

Determinar los principales requerimientos de la **SOCIEDAD / COMUNIDAD** y cómo la empresa puede satisfacerlos

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de la SOCIEDAD / COMUNIDAD para con la empresa	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con la SOCIEDAD / COMUNIDAD de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	GESTION AMBIENTAL	100			●	▲	■	CERTIFICACION ISO 4000
2	EMPLEO	90		●	▲	■	GENERAR FUENTES DE EMPLEO	
3	SEGURIDAD Y MANEJO DE RIESGOS	80			▲	●	DESARROLLAR E IMPLEMENTAR UN MANUAL PARA DAR SOLUCIONES A LOS POSIBLES RIESGOS	
4								
5								

MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMA ESTRATÉGICOS

	FODA							STAKEHOLDERS						5 FUERZAS					ESTRATEGIA				SUMA +	SUMA -	NETO	
	Prestigio en el mercado	Desarrollo de nuevas fórmulas	Falta de marketing	Consumo de productos nutritivos	Pago a la AGD	Capacitacion	Falta de equipos	ACCIONISTAS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMUNIDAD	MEDIOAMBIENTE	Proveedore	Nuevos competidores	Competencia	Sustitutos	Poder de clientes	MISION	VISION	PROP. DE VALOR	COSTO / ADOPC				
TEMAS ESTRATEGICOS	Incrementar la productividad	3	3	-1	3	-1	1	-3	3	3	3	1	0	1	3	0	1	1	3	3	3	1	36	-5	31	
	Optimizar la entrega de productos	3	0	-1	0	0	3	-1	1	3	1	3	1	-1	1	0	3	1	1	1	3	1	26	-3	23	
	Promover productos	3	3	-3	3	1	1	0	0	1	1	1	-1	0	3	1	1	1	3	3	1	3	30	-4	26	
	Fortalecer el posicionamiento	3	3	-3	1	0	1	-1	1	3	0	1	-1	-1	1	3	3	1	1	1	3	3	29	-6	23	
																							0	0	0	
																								0	0	0
																								0	0	0
																								0	0	0
																								0	0	0
																								0	0	0
SUMA +	12	9	0	7	1	6	0	0	5	10	5	6	1	1	0	8	4	8	4	8	0	8	10	8	0	
SUMA -	0	0	-8	0	-1	0	-5	0	0	0	0	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NETO	12	9	-8	7	0	6	-5	0	5	10	5	6	-1	-1	0	8	4	8	4	8	0	8	10	8	0	
																						87.05%				
																						INDICE DE CONSISTENCIA				

ANEXO 3.4

DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONES

Clave de calificación: +3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa	TEMAS ESTRATEGICOS				TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCION
	Incrementar la productividad en el área de ventas	Garantizar la entrega del producto a los canales	Promover el producto en el mercado	Ampliar el posicionamiento en el mercado			
VALORES ORGANIZACIONALES							
Honestidad	1	3	-1	0	4	-1	3
Lealtad	1	1	-1	1	3	-1	2
Responsabilidad	3	3	1	0	7	0	7
Servicio	-1	-1	0	-1	0	-3	-3
Actitud Positiva	1	3	1	1	6	0	6
Etica	0	1	1	1	3	0	3
Compromiso	3	3	1	3	10	0	10
Respeto	1	-1	1	1	3	-1	2
Calidad	3	1	3	3	10	0	10
Amabilidad	3	3	3	3	12	0	12
Puntualidad	3	3	1	3	10	0	10
TOTAL POSITIVO (+)	19	21	12	16			
TOTAL NEGATIVO (-)	-1	-2	-2	-1	91.89%		
COBERTURA	18	19	10	15			

PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE



CONSIDERACIONES

CAPITAL HUMANO	CAPITAL INFORMATICO	CAPITAL ORGANIZACIONAL
Habilidades	Sistemas para la toma de decisiones	Cultura - Valores
Formación	Sistemas ERP, CRM, etc.	Liderazgo
Conocimientos	Bases de datos	Alineación
Competencias	Redes	Trabajo en equipo

PROPUESTA DE VALOR PARA LA SOCIEDAD


IMPACTO SOCIAL
**ESTRATEGIA A NIVEL
SOCIAL Y COMUNITARIO**

IMPACTO EN LA COMUNIDAD	PROYECCION COMUNITARIA	IMAGEN SOCIAL	REDUCCION DE LA POBREZA	CONTRIBUCION AL PAIS
Concientizar a la comunidad sobre la importancia a la no contaminación de la naturaleza.	Desarrollar en conjunto con las unidades educativas un concurso para la creación de áreas verdes.	Difundir en la comunidad a Il Gelato como una industria que se preocupa por la conservación del medioambiente.	Generar fuentes de empleo al incrementar los puntos de ventas.	Incrementar la productividad del país en el área industrial.

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Incrementar la Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad de la empresa anualmente	Qué.. Los empleados y accionistas se encuentren satisfechos	ROE: Utilidad Neta / Patrimonio

RESPONSABLE / DPTO	Gerente Financiero
---------------------------	---------------------------

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
60	%		80	100

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	<60%	60-80%	80-100%	>100%

FRECUENCIA DE	Mensual
----------------------	----------------

FUENTE DE CAPTURA	Estados Financieros
--------------------------	----------------------------

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Promover el desarrollo de nuevos mercados	Incrementar nuevos mercados	Qué.. Se creen nuevos mercados semestralmente	Ventas por mercado: % Ventas por mercado o segmento		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente Marketing			
LINEA BASE	UNIDA	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
50	%		60	70	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE
	0%	<50%	50-60%		60-70%
FRECUENCIA DE		Semestral			
FUENTE DE CAPTURA		Estudio de Mercado			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Ampliar el posicionamiento de la marca en el mercado	Atraer todo tipo de clientes	Qué.. Tengamos nuevos productos en cuanto a variedad en sabor y presentación	Participación de Mercado % Participación de Mercado		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente de Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
70	%		80%	100%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	<70%	70-80%	80-100%	>100%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Estudio de Mercado			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Gestión estratégica de Costos	Realizar una correcta asignación de los recursos para cumplir con las metas	Qué.. Exista un correcto control de la asignación de los recursos.	Costo de Venta		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente de Producción			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
70	%		60%	50%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	>70%	60-70%	50-60%	<50%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Estado de Resultados			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Mejor uso de los activos productivos y no productivos	Que todos los equipos de la empresa se encuentren funcionando.	Qué.. Exista un control del funcionamiento de los equipos por parte de los empleados	Venta Totales / Activos Totales		
RESPONSABLE / DPTO		Jefe de Producción y Despacho			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
60	%		80%	100%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	<60%	60-80%	80-100%	>100%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de Equipos Funcionando correctamente			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Garantizar la calidad del producto	Que nuestros productos cumplan con los standares de calidad	Qué.. Los productos cumplan con las estrictas normas de elaboración	Encuesta de Calidad % Satisfacción de Clientes		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente Producción			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
80	%		90%	100%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	<80%	80-90%	90-100%	>100%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Ofrecer producto con el menor precio	Garantizar alta relación de costo beneficio de los productos	Qué.. Los clientes comparen nuestros precios vs la competencia	Competitividad de Precios Precios empresa / Precios competencia		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente de Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
60	%		70%	80%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	<60%	60-70%	70-80%	>80 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Fortalecer la imagen	Que los clientes recuerden nuestro producto al momento de comprar	Qué.. Exista publicidad innovadora del producto así como promociones	Recordación de la Marca Top of Mind		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente de Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
50	%		80%	100%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	<50%	50-80%	80-100%	>100%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Estudio de Mercado			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Garantizar la entrega de productos en buen estado y en menor tiempo	Que los productos lleguen a los clientes de manera eficiente y reducir el tiempo de entrega	Qué.. Exista una buena coordinación entre producción y despacho	Tiempo promedio desde pedido hasta entrega en buen estado. % Pedidos vs Entregados		
RESPONSABLE / DPTO		Jefe de Producción y Despacho			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
30	%		5%	0%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	>30%	30-20%	20-10%	<10%
FRECUENCIA DE MEDICION		DIARIO			
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas (vía telefónica)			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo			
Obtener certificaciones en calidad y medioambiente	Contar con certificaciones internacionales	Qué.. Los procesos se encuentren certificados bajo normas internacionales	Cantidad de Procesos Certificados / Procesos Totales			
RESPONSABLE / DPTO		Gerente Producción				
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
0	%		30%	80%		
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL		
	0%	<30%	30-50%	50-80%	>80%	
FRECUENCIA DE MEDICION		Semestral				
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de avance de la certificación				

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Manejar relaciones con clientes (canales de distribución)	Que los clientes se encuentren satisfechos por la compra del producto	Qué.. Se realicen las encuestas a todos los clientes para medir el grado de satisfacción del mismo	Indice de Satisfacción de los clientes		
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
50	%		60%	80%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	<50%	50-60%	60-80%	>80 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Eficiencia en la producción	Que se cumplan los tiempos de producción de acuerdo al presupuesto establecido	Qué.. Los empleados cumplan las metas establecidas	Cant. productos producidos a tiempo de acuerdo al presupuesto		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente de Producción			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
60	%		80%	100%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%				%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de Producción			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Abastecer de materia prima oportunamente	Mantener el stock de materia prima en bodega	Qué.. Los proveedores cumplan con los plazos de entrega	Stock de Inventario		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente de Financiero			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
80	%		90	100%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	<80%	80-90%	90-100%	>100%
FRECUENCIA DE MEDICION		Semanal			
FUENTE DE CAPTURA		Registro de ingreso de Materia Prima a Bodega			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Disminuir riesgos y accidentes en el trabajo	Mantener la seguridad en el manejo de productos y maquinarias por parte de los empleados	Qué.. Los empleados cumplan con las políticas de seguridad y manejo de riesgos	% Accidentes laborales		
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Producción			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
30	%		20%	10%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	>30%	15-20%	5-15%	<5%
FRECUENCIA DE MEDICION		Diario			
FUENTE DE CAPTURA		Registros de ausencias por accidentes laborales			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Capacitar al personal de Ventas	Incrementar la adquisición de nuevos clientes y mantener la participación en el mercado	Qué.. Todos los vendedores esten bien capacitados	Capacitación al Personal Cant. Personal Capacitado / Total Personal		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente RR.HH / Departamento de Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
25	%		40	80	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	<65%	65-75%	75-90%	>90%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Reportes de Venta por empleado			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Promover instancias de toma de decisiones	Desarrollar las capacidades y comportamientos de los empleados	Qué.. Los empleados se encuentren realmente capacitados	Evaluación de Liderazgo		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente RR.HH / Departamento de Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
60	%		70	100	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	<60	70-90%	90-100%	>100%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Evaluación a los empleados			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Promover la cooperación y trabajo en equipo	Que los empleados cumplan con las metas trazadas	Qué.. Se mantenga un excelente clima laboral	Indice de Satisfacción de Empleados		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente RR.HH / Departamento de Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
40	%		60	100	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	<40%	40-60%	60-100%	>100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Encuesta al empleado			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Implementar un sistema que apoyen el manejo de información y la toma de decisiones	Disminuir la mala coordinación entre departamentos	Qué.. El sistema sea eficiente libre de fallos	% Sistema eficiente en cuanto al manejo de información y a la toma de decisiones		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente de Sistemas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
40%	%		30	70	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	<40%	40-60%	60-80%	>80%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de Toma de Decisiones			

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Comunicar, internalizar y fortalecer la estrategia	Que los empleados conozcan, entiendan y cumplan con la estrategia	Qué.. Comprendan y apliquen la estrategia para el cumplimiento de los objetivos	Cant. Personal que conocen y entienden la estrategia / Total Personal		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente de RR.HH			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
40%	%		60%	100%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	<40	40-60%	60-100%	>100%
FRECUENCIA DE MEDICION		Trimestral			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de cumplimiento de la estrategia			

BIBLIOGRAFÍA

- Harvard Business Review: Cómo medir el Rendimiento de la Empresa “Ediciones Deusto”, 2005.
- Kaplan Robert, Norton David – “Balanced Scorecard” Editorial Gestión 2000.
- <http://ciberconta.unizar.es> ; 2006 - 2007