

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS**



**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE  
BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA LUBTECHNOLOGY CIA.  
LTDA. DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGISTER EN FINANZAS**

**PRESENTADO POR:**

EC. GINGER LISSETTE GONZALEZ TRUJILLO  
ING. LAURA ROSAURA GONZALEZ TRUJILLO

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**AÑO 2013**

# **AGRADECIMIENTO**

Al Señor mi Dios por las bendiciones recibidas y por iluminar mi camino para poder desarrollar la presente tesis.

A mis padres Jaime y Laura por su empuje y amor incondicional.

A mis hermanos Laura, Geovanna y Jimmy por sus consejos día a día.

Ing. Andrés Mideros por su valioso aporte en el desarrollo de la presente tesis.

**EC. GINGER GONZÁLEZ TRUJILLO**

# **AGRADECIMIENTO**

A Dios por las bendiciones recibidas y por iluminar mi camino para poder desarrollar la presente tesis.

A mi esposo Andrés Mideros por su ayuda y apoyo incondicional, su inmenso amor y comprensión.

A mis padres Jaime y Laura por su amor eterno.

A mis hermanos: Ginger, Geovanna y Jimmy por sus palabras de aliento día a día.

**ING. LAURA GONZÁLEZ TRUJILLO**

# **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de graduación a mi familia por su empuje diario que me motivaron a poder culminar el presente proyecto.

**EC. GINGER GONZALEZ TRUJILLO**

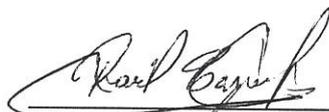
Dedico este proyecto de graduación a mi esposo Ing. Andrés Mideros por su apoyo incondicional, por las horas menos de sueño que invertimos en el desarrollo del proyecto.

**ING. LAURA GONZALEZ TRUJILLO**

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ph.D. Katia Rodríguez M.  
Presidente del Tribunal



MBA. Raúl Carpio Freire  
Director



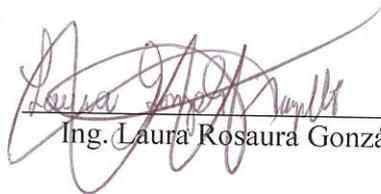
Ph.D. Fabricio Zanzzi  
Vocal

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este proyecto de graduación corresponde exclusivamente a las autoras, y el patrimonio intelectual del mismo a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”.



Econ. Ginger Lissette González Trujillo



Ing. Laura Rosaura González Trujillo

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

RESUMEN.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS .....	II
ÍNDICE DE CUADROS .....	III
ABREVIATURAS .....	V
INTRODUCCIÓN.....	VI
CAPÍTULO 1 .....	8
BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN .....	8
<b>1.1. BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1. IMPORTANCIA DE BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.3. ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>11</b>
1.1.3.1 Perspectiva del Cliente .....	11
1.1.3.2 Perspectiva Financiera.....	12
1.1.3.3 Perspectiva Procesos Internos .....	12
1.1.3.4 Perspectiva Aprendizaje e innovación.....	13
<b>1.1.4. ETAPAS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>14</b>
Etapa 1. Concepto Estratégico.....	15
Etapa 2. Mediciones o 3M.....	15
Etapa 3. Sincronización y Despliegue .....	16
Etapa 4. Toma de decisión y cultura de ejecución.....	16
Etapa 5. Agilidad Organizacional.....	16
Etapa 6. Aseguramiento.....	16
<b>1.2. LA EMPRESA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.1. DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>17</b>
1.2.1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	17
1.2.1.2 MISIÓN.....	18
1.2.1.3 VISIÓN .....	18
1.2.1.4 OBJETIVOS.....	18
1.2.1.5 ESTRUCTURA.....	18
1.2.1.6 PRODUCTOS QUE OFRECE.....	18
1.2.1.6.1 Lubricantes .....	19
1.2.1.6.1.1 Refrigerantes.....	19
1.2.1.6.2 Llantas .....	20
1.2.1.6.3 Baterías .....	20
1.2.1.6.4 Equipos .....	21
1.2.1.6.5 Tecnicentos .....	21
1.2.1.7 MERCADO .....	22
1.2.1.8 COMPETENCIA.....	22
1.2.1.9 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	23
1.2.1.10 MARCO LEGAL APLICABLE A LA EMPRESA .....	23
1.2.1.10.1 Marco Jurídico.....	23
1.2.1.10.2 Marco tributario Contable.....	24
<b>1.2.2. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.2.2. ANÁLISIS DEL FODA .....</b>	<b>25</b>
Fortalezas .....	25
Oportunidades .....	26
Debilidades.....	26
Amenaza.....	26
<b>1.2.2.3. ANÁLISIS PEST .....</b>	<b>27</b>

a.)	Pronóstico Político.....	27
b.)	Pronóstico Económico.....	27
c.)	Pronósticos Sociales .....	28
d.)	Pronóstico Tecnológico .....	28
<b>1.2.2.4.</b>	<b>CADENA DE VALOR-FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.2.5.</b>	<b>ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>30</b>
<b>1.2.2.6.</b>	<b>ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.2.6.1.</b>	<b>MODELO DE PORTER.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.2.6.2.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>35</b>
<b>1.2.2.6.3.</b>	<b>APLICACIÓN DE ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL .....</b>	<b>39</b>
1.2.2.6.4.	REDIFINICIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	42
<b>1.2.2.6.5.</b>	<b>CALIFICACIÓN DEL GRADO DE UTILIDAD PARA CLIENTES.....</b>	<b>43</b>
<b>1.2.2.7.</b>	<b>DECLARACIÓN DE NUEVA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>44</b>
<b>1.2.2.7.1.</b>	<b>Definiendo la nueva misión de Lubtechnology .....</b>	<b>45</b>
<b>1.2.2.7.2.</b>	<b>Definiendo la nueva visión de Lubtechnology .....</b>	<b>45</b>
<b>1.2.2.8.</b>	<b>DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>46</b>
1.2.2.9.	REESTRUCTURACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES .....	47
CAPÍTULO 2 .....		49
DISEÑO Y TRASLADO AL BALANCED SCORECARD .....		49
<b>2.1 ESTRUCTURACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD EN LUBTECHNOLOGY CIA. LTDA. ....</b>		<b>49</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Perspectiva cliente .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Perspectiva Financiera .....</b>	<b>50</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Perspectiva Proceso Internos.....</b>	<b>52</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Capital Intangible).....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.</b>	<b>DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.</b>	<b>DEFINICIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>54</b>
<b>2.4</b>	<b>DEFINICIÓN DE KPI'S (INDICADORES DE DESARROLLO DE DESEMPEÑO).....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Perspectiva Financiera .....</b>	<b>56</b>
	F1.1 ROA (Rentabilidad sobre los activos) .....	56
	F1.2 Retorno sobre el Capital o Patrimonio ROE.....	57
	F1.3 Retorno sobre la inversión ROI (Return on Investment) .....	57
	F1.4 % Beneficio Neto .....	58
	F1.5 % Beneficio Bruto .....	59
	F1.6 Porcentaje EBITDA .....	60
	F1.7 Sistema Dupont .....	60
	F1.8 Ratio de Liquidez .....	61
	F1.9 Ratio de Tesorería (acid test).....	62
	F1.10 Ratio de Disponibilidad.....	63
	F1.11 Rotación de Activos Fijos .....	64
	F1.12 Rotación de Activos Circulantes .....	65
	F1.13 Rotación de Inventario- Días Inventarios .....	66
	F1.14 Rotación de Cuentas por cobrar- Días cuentas por cobrar.....	68
	F1.15 Rotación de Cuentas por pagar- Días Cuentas por pagar .....	69
	F1.16 EVA. Valor Económico Agregado.....	70
	F2 Aumentar el volumen de las ventas de servicios complementarios.....	71
	F3 Incrementar el nivel de ventas .....	72
	F4.1 Ratio de Endeudamiento.....	73
	F4.2 Ratio de Autonomía.....	73
	F4.3 Ratio de calidad de deuda.....	74
	F4.4 Ratio Carga Financiera .....	75
	F4.5 Ratio Capacidad de Devolución de Prestamos. ....	75
	F4.6 Ratio Cobertura de Gastos Financieros .....	76
<b>2.4.2</b>	<b>Perspectiva Cliente .....</b>	<b>77</b>
	(C1) Entregar productos just in time y en sitio .....	77
	(C2) Asesorar técnicamente en servicio preventa y postventa. ....	77
	(C3) Ampliar la variedad de los productos.....	79
	(C4) Contar con convenios de exclusividad de distribución de marca extranjera .....	79
	Fuente: Convenios firmados por la Empresa .....	80

<b>2.4.3 Perspectiva Procesos Internos</b> .....	80
(PI1) Mejorar el servicio al cliente .....	80
(PI2) Mejorar los niveles de productividad .....	81
(PI3) Optimizar los mecanismos de despachos y entrega de productos .....	81
(PI4) Incursionar en nuevos mercados .....	82
(PI5) Lograr eficiencia en canales de distribución .....	83
(PI6) Garantizar asesoría técnica .....	83
(PI7) Aperturar nuevas líneas de negocios y servicios complementarios .....	84
<b>2.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b> .....	85
(AC1) Establecer sistemas de evaluación, motivación, reconocimiento, modelos de compensación .....	85
(AC2) Establecer planes de capacitación al personal .....	86
(AC3) Implementar un sistema de información gerencial .....	87
(AC4) Fomentar los valores organizacionales .....	87
(AC5) Establecer planes de salud y seguridad ocupacional .....	88
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	90
<b>SINCRONIZACIÓN DE PROCESOS APLICANDO EL BSC</b> .....	90
<b>3.1 PLANTEAMIENTO DE ORGANIGRAMA MODIFICADO</b> .....	90
<b>3.2 DETERMINACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE LUBTECHNOLOGY</b> .....	90
<b>3.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS OPERATIVO</b> .....	91
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	97
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR INDICADORES APLICANDO BSC</b> .....	97
<b>4.1. TIPO DE INDICADORES</b> .....	97
Indicadores de Perspectiva Clientes: .....	98
Indicadores de Perspectiva Procesos: .....	98
Indicadores de Perspectiva Aprendizaje continuo: .....	99
<b>4.1.1. Análisis de Indicadores Perspectiva Financieras</b> .....	99
<b>F1.1 ROA (Rentabilidad sobre los activos)</b> .....	99
F1.2 Retorno sobre el Capital o Patrimonio ROE .....	100
F1.3 Retorno sobre la inversión ROI .....	100
F1.4 Porcentaje Beneficio Neto: .....	101
F1.5 % Beneficio Bruto .....	101
F1.6 Porcentaje EBITDA .....	101
F1.7 Sistema Dupont .....	102
F1.8 Ratio de Liquidez .....	102
F1.9 Ratio de Tesorería (acid test) .....	103
F1.10 Ratio de Disponibilidad .....	103
F1.11 Rotación de Activos Fijos .....	104
F1.12 Rotación de Activos Circulantes .....	104
F1.13 Rotación de Inventario- Días Inventarios .....	104
F1.14 Rotación de Cuentas por cobrar- Días cuentas por cobrar .....	105
F1.15 Rotación de Cuentas por pagar- Días Cuentas por pagar .....	105
F2 Porcentaje de incremento de ventas de servicios complementarios .....	105
F3 Porcentaje de incremento de ventas de ventas .....	106
F4.1 Ratio de Endeudamiento .....	106
F4.2 Ratio de Autonomía .....	106
F4.3 Ratio de calidad de deuda .....	107
F4.4 Ratio Carga Financiera .....	107
F4.5 Ratio Capacidad de Devolución de Prestamos .....	107
F4.6 Ratio Cobertura de Gastos Financieros .....	107
<b>4.1.2. Análisis de Indicadores Clientes</b> .....	109
(C1) Entregar productos just in time y en sitio .....	109
(C2) Asesorar técnicamente en servicio preventa y postventa .....	110
(C3) Ampliar la variedad de los productos .....	110
(C4) Contar con convenios de exclusividad de distribución de marca extranjera .....	111
En cuanto al indicador C4 de la perspectiva cliente se permite analizar un aspecto importante del negocio como es la ventaja competitiva a través de la exclusividad de distribución de productos tanto de marca local como extranjera .....	111
Fuente: Las autoras .....	111
<b>4.1.3. Análisis de Indicadores Procesos Internos</b> .....	111

(PI1) Mejorar el servicio al cliente .....	111
Fuente: Las autoras.....	112
(PI2) Mejorar los niveles de productividad .....	112
Para el análisis de este indicador se ha definido como meta 5 procesos estandarizados que permite mejorar la productividad de la organización, ya que se cuenta con levantamiento de procesos homologados y de conocimiento general para todos los empleados de la organización. ....	112
(PI3) Optimizar los mecanismos de despachos y entrega de productos .....	112
(PI4) Incursionar en nuevos mercados .....	113
Como resultado del análisis de este indicador se determinó que la empresa cumplió con la meta definida, lo cual permitió a la empresa incursionar en nuevos nichos de mercado. ....	113
(PI5) Lograr eficiencia en canales de distribución .....	113
Fuente: Las autoras.....	114
(PI6) Garantizar asesoría técnica.....	114
(PI7) Aperturar nuevas líneas de negocios y servicios complementarios.....	114
Fuente: Las autoras.....	114
<b>4.1.4. Análisis de Indicadores Aprendizaje.....</b>	<b>115</b>
(AC1) Establecer sistemas de evaluación, motivación, reconocimiento, modelos de compensación .....	115
Como parte de la estrategia de implementación de Balanced Scorecard se definió que es importante considerar aspectos como el aprendizaje de los colaboradores de la organización para garantizar mejores niveles de productividad, es así que mediante el análisis del indicador AC1 se definió considerar incentivos a través de comisiones por margen de venta y recuperación de la cartera de los clientes, por lo cual en el 2013 se mejoró el porcentaje de comisión de bonificación lo cual tiene un impacto positivo en las ventas de la empresa. ....	115
(AC2) Establecer planes de capacitación al personal .....	115
Fuente: Las autoras.....	116
(AC3) Implementar un sistema de información gerencial.....	116
Fuente: Las autoras.....	116
(AC4) Fomentar los valores organizacionales.....	116
(AC5) Establecer planes de salud y seguridad ocupacional .....	117
<b>4.2. DESEMPEÑO.....</b>	<b>117</b>
<b>4.3. GENERALIDADES DEL SOFTWARE .....</b>	<b>118</b>
4.3.1. Ingreso a la plantilla de Balanced Scorecard .....	119
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>125</b>
<b>EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA PLANTEADA.....</b>	<b>125</b>
5.1. DEFINICIÓN DEL EVA .....	125
5.2. CÁLCULO DEL EVA DE LA COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO.....	126
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>135</b>
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES .....	138
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>140</b>

## RESUMEN

Los conceptos de control administrativo y financiero de los negocios en el mundo han evolucionado con el tiempo, generando como resultado el surgimiento de varias metodologías gerenciales que permitan un mejor monitoreo para la toma de decisiones efectivas de una organización, entre estas herramientas se encuentra la denominada Balanced Scorecard, la cual se basa no solo en el análisis de los indicadores financieros de una empresa sino también en analizar indicadores de otras perspectivas o áreas del negocio como son procesos, clientes, aprendizaje continuo e innovación, ya que se considera que estos en su conjunto engloban la estrategia y visión de un negocio. Para dar validez a los resultados provenientes de la aplicación de la herramienta, estos son cotejados con metas definidas a nivel organizacional por la alta dirección del negocio en un periodo dado, aquellos resultados que se desvíen de las metas planteadas se toman acciones gerenciales que permitan mejorar los resultados obtenidos inicialmente y de esta forma tener un control de todas las operaciones y áreas del negocio. Es por esto que en el presente proyecto permite visualizar la aplicación de la herramienta denominada Balanced Scorecard en una mipyme de la ciudad de Guayaquil, en la cual, se han considerado para su monitoreo continuo y toma de decisiones además de indicadores financieros, otros indicadores de procesos y recursos humanos que pueden ser medidos periódicamente generando información útil para la toma de decisiones no solo desde el punto de vista financiero sino también del de procesos; por lo cual se postula la siguiente hipótesis: ¿luego de la implementación de la herramienta de Balanced Scorecard en una mipyme, sus indicadores financieros, de procesos, clientes y aprendizaje mejoran?, es decir, a través de la aplicación de esta herramienta se puede visualizar un efecto positivo sobre los resultados operativos debido a las mejoras de control de todos los procesos implementadas en la organización además de los financieros.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Perspectiva del Balanced Scorecard.....	14
Figura 1. 2 Etapas del Balanced Scorecard .....	17
Figura 1. 3 Marcas de lubricantes comercializadas por la Empresa .....	18
Figura 1. 4 Productos que ofrece Lubtechnology .....	19
Figura 1. 5 Marcas de Lubricantes que ofrecen a los clientes de Lubtechnology .....	19
Figura 1. 6 Refrigerantes comercializados por La Empresa .....	20
Figura 1. 7 Marca de Llantas que ofrece la Empresa.....	20
Figura 1. 8 Baterías que comercializa La Empresa .....	21
Figura 1. 9 Equipos que ofrece La Empresa.....	21
Figura 1. 12 Las cinco Fuerzas de Porter .....	33
Figura 1. 13 Cuadro estratégico de la Empresa: Estrategia Océano Azul .....	40
Figura 1. 14 Océano Azul La Empresa- Perfil de clientes.....	41
Figura 1. 15 Cuadro estratégico nueva definición de la compañía .....	43
Figura 2. 1 Propuesta de Valor - Procesos Internos La Empresa.....	52
Figura 2. 2 Mapa Estratégico.....	55
Figura 3. 1 Organigrama de la Empresa .....	90
Figura 3. 2 Macroprocesos de La Empresa .....	91
Figura 3. 3 Interrelación de procesos operativos de La Empresa. ....	92
Figura 4. 2 Pantalla de inicio de la plantilla de Balanced Scorecard .....	119
Figura 4. 4 Pantalla índice. Plantilla Balanced Scorecard .....	121
Figura 4. 5 Pantalla Perspectivas Financiera-Indicadores-Semáforos .....	122
Figura 4. 6 Pantalla Perspectivas Cliente-Indicadores-Semáforos .....	122
Figura 4. 7 Pantalla Perspectivas Procesos-Indicadores-Semáforos.....	123
Figura 4. 8 Pantalla Perspectivas Aprendizaje e innovación-Indicadores-Semáforos.....	123
Figura 4. 9 Pantalla Ratios Financieros Evolución – Indicadores de Rentabilidad .....	124

# ÍNDICE DE CUADROS

## Contenido

Cuadro 1. 1 Requerimientos de la Junta General de Socios .....	37
Cuadro 1. 2Requerimientos de la ALTA GERENCIA.....	37
Cuadro 1. 3Requerimiento Clientes Lubtechnology.....	38
Cuadro 1. 4 Requerimientos Empleados Lubtechnology Cía. Ltda.....	38
Cuadro 1. 5Definición de la matriz de las cuatro acciones y del cuadro estratégico .....	42
Cuadro 1. 6Temas estratégicos de la Empresa .....	47
Cuadro 1. 7 Valores de la Organización de la Empresa .....	48
Cuadro 2. 1 Propuesta de valor a implementarse-clientes .....	50
Cuadro 2. 3 Propuesta de valor - Capital intangible.....	52
Cuadro 2. 4Objetivos estratégicos establecidos.....	53
Cuadro 2. 5 Perspectiva Financiera F1-ROA .....	56
Cuadro 2. 6 Perspectiva Financiera F1-ROE.....	57
Cuadro 2. 9 Perspectiva Financiera F1: % Margen Bruto .....	59
Cuadro 2. 11 Perspectiva Financiera F1: Sistema Dupont .....	61
Cuadro 2. 12 Perspectiva Financiera F1: Ratio de Liquidez .....	61
Cuadro 2. 14 Perspectiva Financiera F1: Ratio de Disponibilidad.....	64
Cuadro 2. 15 Perspectiva Financiera F1: Rotación de Activos Fijos.....	65
Cuadro 2. 16 Perspectiva Financiera F1: Rotación de Activos Circulantes .....	66
Cuadro 2. 17 Perspectiva Financiera: Rotación de Inventarios .....	67
Cuadro 2. 18 Perspectiva Financiera F1: Días Rotación de Inventarios.....	67
Cuadro 2. 20 Perspectiva Financiera F1: Días de Cobros Clientes .....	68
Cuadro 2. 21Perspectiva Financiera F1. Rotación de cuentas por pagar.....	69
Cuadro 2. 24 Perspectiva Financiera F2: Crecimiento % ventas servicios complementarios .....	72
Cuadro 2. 25 Perspectiva Financiera F3: Nivel de Crecimiento de Ventas Productos .....	72
Cuadro 2. 27 Perspectiva Financiera F4: Ratio de Autonomía.....	74
Cuadro 2. 28 Perspectiva Financiera F4: Ratio Calidad de Deuda.....	74
Cuadro 2. 29 Perspectiva Financiera F4: Ratio Gastos Financieros Vs Ventas.....	75
Cuadro 2. 30 Perspectiva Financiera F4: Capacidad de Devolución de Préstamos .....	76
Cuadro 2. 31Perspectiva Financiera F4: Cobertura de Gastos Financieros .....	76
Cuadro 2. 32 Perspectiva Cliente C1: Entregar productos just in time in sitio.....	77
Cuadro 2. 33 Perspectiva Cliente C2: Asesoría Técnica Servicio Preventa .....	78
Cuadro 2. 34 Perspectiva Cliente C2: Asesoría Técnica Servicio Postventa.....	78
Cuadro 2. 37 Perspectivas Procesos Internos PII: Mejorar el servicio al cliente .....	80
Cuadro 2. 38 Procesos Internos PI2: Mejorar los niveles de Productividad .....	81
Cuadro 2. 40 Perspectiva Procesos Internos P14: Incursionar en nuevos mercados .....	82
Cuadro 2. 41 Perspectiva Procesos Internos PI5. Eficiencia en canales distribución .....	83
Cuadro 2. 42 Perspectiva Procesos Internos PI6: Garantizar Asesoría Técnica .....	84
Cuadro 2. 43 Perspectivas Procesos Internos PI6. Apertura de nuevas líneas de negocios y servicios complementarios .....	85
Cuadro 2. 44 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC1: Sistemas de motivación, evaluación y compensación .....	86
Cuadro 2. 45 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC2: Planes de Salud y Seguridad Ocupacional .....	86
Cuadro 2. 46 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC3: Sistemas de Información Gerencial .....	87
Cuadro 2. 47 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC4: Sistemas de Información Gerencial .....	88

Cuadro 2. 48 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC5: Sistemas de Información Gerencial .....	89
Cuadro 3. 1 Sincronización de objetivos estratégicos del BSC con los macroprocesos operativos de Lubtechnology .....	93
Cuadro 3. 2 Cuadro de Mando de Área Funcional Contabilidad.....	94
Cuadro 3. 3 Cuadro de Mando de Area Funcional Ventas .....	95
Cuadro 3. 4 Cuadro de Mando de Area Funcional Compras .....	95
Cuadro 3. 5 Cuadro de Mando de Área Funcional Administrativo .....	96
Cuadro 4. 1 Tiempo conversión cuentas por cobrar e inventarios .....	108
<b>Cuadro 4. 2</b> Indicador de Días de entrega de BSC de la Empresa .....	109
Cuadro 4. 4 Indicador de nuevos productos de la empresa .....	111
Cuadro 4. 6 Indicador de nivel de satisfacción de cliente en perspectiva procesos .....	112
Cuadro 4. 7 Indicador de procesos estandarizados .....	112
Cuadro 4. 8 Tiempo conversión cuentas por cobrar e inventarios.....	113
Cuadro 4. 10 Tiempo conversión cuentas por cobrar e inventarios.....	114
Cuadro 4. 12 Indicador de crecimiento de ventas en nuevas líneas de negocios.....	114
Cuadro 4. 13 Indicador de porcentaje de Bonificación de empleados.....	115
Cuadro 4. 14 Indicador porcentaje de personal capacitado .....	116
Cuadro 4. 16 Indicador de Encuestas de clientes internos.....	117
Cuadro 5. 1 Cómo Calcular el NOPAT.....	126
Cuadro 5. 2 Resultados NOPAT.....	127
Cuadro 5. 4 ROIC Calculado.....	127
Cuadro 5. 5 Información interna para obtener WACC .....	128
Cuadro 5. 6 Información externa para obtener WACC .....	129
Cuadro 5. 7 Riesgo País, Riesgo Ecuador y Prima de Riesgo de Mercado .....	129
Cuadro 5. 8 <b>Resultado Costo Patrimonial (Ke) de Lubtechnology</b> .....	130
Cuadro 5. 9 Resultado Kd (Costo de la deuda) .....	131
Cuadro 5. 10 WACC o CPPC variables a obtener.....	131
Cuadro 5. 11 Resultado WACC .....	132
Cuadro 5. 13 EVA calculado .....	132
Cuadro 5. 14 Factor de descuento obtenido.....	133
Cuadro 5. 15 VP EVA .....	134

## ABREVIATURAS

BSC:	Balanced Scorecard
CMI:	Cuadro de Mando Integral
KPI:	Key Performance Indicators o Indicadores de gestión del desempeño
EBITDA:	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization o Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)
EVA:	Economic Value Added-Valor Económico Agregado
WACC:	Weighted Average Cost of Capital. Costo Capital Promedio Ponderado
VP:	Valor Presente
La Empresa:	Lubtechnology Cia. Ltda.

## INTRODUCCIÓN

En vista de que el concepto de competitividad y el de estrategia están íntimamente ligados, las empresas han visto en la necesidad de aplicarlos en todos los niveles de las organizaciones, por lo cual, éstas cuentan con una estrategia claramente definida y alcanzable que les permita mantenerse en el largo plazo.

Con el desarrollo de los objetivos del presente proyecto aplicado se podrá visualizar los efectos de la aplicación de una herramienta que se enfoca al análisis, reestructuración y cuantificación de la estrategia de la empresa objeto de estudio, herramienta que puede ser puesta en práctica en cualquier tipo de empresa o industria, facilitando la administración y toma de decisiones considerando los aspectos más importantes de una organización, entendiéndose por tales los financieros, clientes, innovaciones y de procesos.

En nuestro país la composición del sector empresarial está altamente diferenciada entre empresas de tipo familiar (mipymes) y empresas de capital abierto, siendo las de tipo familiar las que ocupan aproximadamente el 90%<sup>1</sup> del mercado ecuatoriano. Este tipo de empresas, en varios de los casos, se han encontrado en procesos de crecimientos sostenidos que implica que los administradores y directores incurran mayor cantidad de tiempo dentro de procesos financieros que en vigilar el cumplimiento de su estrategia.

El no tener definida las perspectivas que tienen impacto directo en la situación financiera de una organización genera lentitud en toma de decisiones, decisiones equívocas e inclusive reprocesos dentro de la organización. Es por esto que surge la necesidad de contar con una herramienta que englobe el análisis, control y monitoreo de todas las perspectivas a través de objetivos e indicadores que se traducen en dinero dentro de una entidad.

---

<sup>1</sup> Godoy, A. (2011). Empresas familiares en Ecuador: El Caso del Grupo Godoy. *Revista Líderes*. p. 11. ESPAE. Guayaquil-Ecuador.

La realización del proyecto permite analizar las estrategias de la empresa objeto de estudio, reestructurándolas y alineándolas con los objetivos estratégicos medibles a través de KPI's (keys performance indicators) en cada una de las áreas de la organización, que constituirán una herramienta ejecutiva de alta importancia, de fácil interpretación y de acceso para la toma de decisiones in situ que permita a los administradores y directivos de la entidad tomar decisiones objetivas con todos los elementos de las operaciones del negocio.

Los beneficios del proyecto de investigación enseña a los administradores y directivos no enfocarse únicamente a los resultados de la parte financiera de la organización sino también, a otros aspectos importantes de las áreas operativas y de soporte que se traducen en dinero y que tienen un impacto directo en la situación financiera de la entidad.

En el primer capítulo se realiza una exposición sencilla de los fundamentos generales de la metodología del Balanced Scorecard y se realiza la presentación de la situación actual de la compañía objeto de estudio. En el segundo capítulo se realiza el diseño y planteamiento de los objetivos estratégicos alineados a la estrategia de la organización. En el tercer capítulo se procede a realizar la sincronización de los macro procesos y micro procesos de la organización alineados a la estrategia del negocio. En el cuarto capítulo se efectúa el diseño del sistema de gestión por indicadores que permitirán el monitoreo de los resultados financieros y administrativos de la organización. Finalmente, en el quinto capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la herramienta y el diseño del mecanismo informático sugerido para la visualización de la misma, así como de la simulación realizada, se prueba la hipótesis planteada y se emanará las respectivas conclusiones y recomendaciones que surjan del análisis realizado.

# CAPÍTULO 1

## BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

### 1.1. BALANCED SCORECARD

#### 1.1.1. IMPORTANCIA DE BALANCED SCORECARD

El mundo de los negocios ha ido evolucionando de una manera rápida y dinámica a través de los años por lo que se ha dado la necesidad de ir mejorando los resultados tanto financieros como operacionales; por esto, cada vez los empresarios han tenido que buscar nuevas y mejores herramientas para poder medir el desempeño de la empresa dentro de un entorno competitivo y globalizado.

Según Welsch, Hilton & Gordon (1990)<sup>2</sup> “La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo”. El éxito alcanzado se dará mediante las mediciones que se realicen en la parte financiera, en el manejo del capital humano y las operaciones que se realizarán para poder la mejor satisfacción al cliente.

El correcto análisis, definición y aplicación de la estrategia en una organización se traduce en ganancias financieras y rentabilidad de sus usuarios internos y externos, es así que las administraciones de las organizaciones se han enfocado en realizar mediciones financieras de los ratios económicos más importantes dejando a un lado otros factores de medición que también indiscutiblemente se traducen en dólares y por ende afectan positiva o negativamente la salud financiera de una entidad, como son la parte de procesos,

---

<sup>2</sup> Welsch, Hilton y Gordon (1990), Presupuestos: Capítulo 1 El proceso administrativo. Ed. Prentice Hall. México

innovación y clientes. Es por esto que surge la necesidad de contar con una herramienta global que permita medir eficientemente todas las áreas y sobre todo considerar aquellos indicadores vitales de todas las perspectivas de las empresas.

Robert Kaplan y David Norton (1996)<sup>3</sup> crearon el BSC también llamado Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral o Indicador balanceado de desempeño. Después de un análisis a diferentes empresas, llegaron a la conclusión que en el BSC no sólo daba una visión de la información de los indicadores financieros sino que también brindaba una visibilidad integral de todos los indicadores de la compañía, lo que restringía las decisiones que se habían tomado, ya que no se refleja una visión financiera de los resultados presentes sino una visión total de la organización en un momento dado.

Por esto, el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue una de las respuestas a la necesidad de poder tener una visión amplia de un sistema de control integral para poder tomar las decisiones del negocio en marcha y al mismo tiempo monitorear el desempeño global de la misma.

Debido a que es una herramienta eficaz que ayuda a plantear la estrategia de la empresa y la traduce en planes de acción lo que hace que sea la fórmula perfecta para lograr los resultados deseados. El Balanced Scorecard permite que el recurso humano de una empresa cumpla la misión, canalizando destrezas y conocimientos para obtener las metas estratégicas a largo plazo; por lo que analiza el desempeño actual y futuro de la empresa. Las perspectivas utilizadas para medir las estrategias se basan en la información financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje continuo; lo que permite que exista una alineación estratégica a nivel organizacional beneficiando con nuevas estrategias ejecutadas a los clientes y accionistas.

---

<sup>3</sup> Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996), *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action (El Cuadro de Mando Integral: traducir la estrategia en acción)*, Boston, MA: Harvard Business School Press. United States

Esto refleja que el Balanced Scorecard indica y comunica cuales son las prioridades del negocio y mediante los planes de acción en marcha coordina que los individuos se alineen a la estrategia de la organización.

A través de la medición eficaz de los indicadores tangibles definidos en el modelo de Balanced Scorecard una organización puede controlar todos aquellos aspectos que anteriormente parecían incontrolables e incluso secundarios, ya que los mismos constituyen información consolidada de la salud financiera, procesal y económica de las áreas de una organización y de los requerimientos de los usuarios que son la razón primordial en una empresa.

### **1.1.2. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA**

Dentro de los beneficios de la aplicación de la herramienta BSC se indican los siguientes:

- ❖ Esclarece la visión y la estrategia del negocio, por lo que define objetivos que deben ser coherentes y entendibles para todos los miembros de la organización.
- ❖ Planifica de una mejor forma las actividades del negocio.
- ❖ Ayuda a comunicar la estrategia del negocio en todos los niveles, por lo que involucra a todos los empleados en la ejecución de la misma.
- ❖ Gestiona metas estratégicas a largo plazo.
- ❖ Permite tomar mejores decisiones puesto le da una visión integral a los directivos de los indicadores de la empresa, visión actual y futura.
- ❖ Ayuda a definir diferentes métodos posibles para poder cumplir los objetivos en el menor tiempo posible
- ❖ Crea una cultura de medición en los involucrados ya que permite que formulen iniciativas que ayudan al logro de objetivos de

manera continua por lo que reflejan una mejora en la eficiencia y eficacia en la compañía.

- ❖ Contribuye a la creación de valor de sus Stakeholders.

### **1.1.3. ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.**

El modelo Balanced Scorecard (BSC) se basa en el valor total del crecimiento de la empresa en un periodo determinado, donde los objetivos son convertidos en estrategias, planes de acción y finalmente en resultados para el negocio en un futuro.

Estos indicadores que dan los resultados se basan en modelos de medición en relación a clientes, en la parte financiera, en la mejora continua de procesos y la motivación a la innovación y aprendizaje.

#### **1.1.3.1 Perspectiva del Cliente**

Nos indica cómo se encuentra posicionado el negocio frente al mercado en el que se desenvuelve, la misma responde a las expectativas y satisfacción del cliente.

Se basa en las condiciones que ofrecen el servicio o el producto: calidad del producto, precio de venta, plazo de entrega, flexibilidad, funcionalidad. Los indicadores que resaltan en esta perspectiva son: satisfacción de clientes, quejas de clientes resueltas, incorporación y fidelización de clientes, participación del mercado.

Según Martínez, D y Milla, A. (2005)<sup>4</sup> indica que “si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, la innovación y el alto rendimiento entonces

---

<sup>4</sup> Martínez, D. y Milla, A (2005). Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral.. Ediciones Díaz de Santos S.A.,p. 217-218. Madrid.

las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.”

### **1.1.3.2 Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva se refleja en la creación de valor para el accionista. Los indicadores financieros indican si la estrategia ejecutada está generando resultados en el negocio.

Las formas para mejorar los resultados en una empresa es incrementando sus ingresos o reduciendo sus costos. Por lo que sus objetivos más relevantes son la sostenibilidad, liquidez, rentabilidad, estructura financiera, costos. Algunos indicadores comunes podemos ver: EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones), Rotación de Activos, Retorno sobre la inversión, Ingresos, Valor Económico Agregado (EVA).

### **1.1.3.3 Perspectiva Procesos Internos**

En esta perspectiva se miden los métodos y procesos para la satisfacción de los accionistas y clientes. Con esto se hace una revisión de cómo se encuentra la cadena de valor de la empresa.

A través de la perspectiva de procesos internos se logra, establece y clarifica las actividades de los procesos claves operativos de la empresa. Esta perspectiva hace que se rediseñe o se innove los procesos actuales para poder ser más eficientes en un futuro mediante el proceso de mejora continua.

Algunos indicadores comunes se pueden observar: costo de falla, costo de reprocesos, desperdicios, tiempo del ciclo del proceso, nivel de producción tiempos de entrega, entre otros.

---

### 1.1.3.4 Perspectiva Aprendizaje e innovación

Según Dávila, A. (1999)<sup>5</sup> la disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.

Deben ser considerados como activos importantes la gente, los sistemas, tecnologías y procesos organizacionales, los mismos deben estar alineados a la estrategia del negocio, ya que permite el éxito de los objetivos realizados en las perspectivas financieras, clientes y procesos internos.

Dentro de las mediciones que se consideran para tener en cuenta en esta perspectiva tenemos: empleados (capacitaciones, motivación, retención de los mejores empleados, productividad por persona, satisfacción), sistema de información (capacidad para manejar bases de datos, redes, sistema de información que son puestos en manos de los empleados), capital organizativo (liderazgo, alineamientos, trabajo en equipo)

En el gráfico 1 se muestra la interacción de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard:

(Véase página siguiente)

---

<sup>5</sup> Dávila 1999 "Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral", Revista de antiguos alumnos del IESE.

**Figura 1.** 1Perspectiva del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton

#### **1.1.4. ETAPAS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD**

La metodología expuesta por Robert Kaplan y David Norton (1996), se ha diseñado un modelo de excelencia organizacional, la misma entiende las bases conceptuales como la aplicación de la herramienta del BSC.

Los objetivos estratégicos son traducidos en la medición de indicadores que deberán ser cumplidos por medio de diferentes situaciones estratégicas y operacionales (planes de acción).

Este método depende mucho de la dinámica organizacional, y el aprendizaje que se produzca dentro de la misma.

### **Etapa 1. Concepto Estratégico**

Esta etapa se basa en la comprensión de los temas estratégicos relacionados a las perspectivas del BSC.

La etapa inicial es la más complicada debido a que se observa todo de una manera distinta a la habitual, y depende de los involucrados comenzar a construir un nuevo y sólido esquema de trabajo en la empresa.

Lo que se busca en esta fase es tratar de satisfacer las necesidades de los grupos que se encuentran involucrados en la organización, más conocidos como Stakeholders o usuarios externos e internos.

Dentro de los productos que se espera obtener podemos mencionar: Misión, Visión, Oportunidades, Retos, Temas de Orientación Estratégica, Cadena de Valor, Modelo de Perspectivas-Arquitectura del BSC, Plan del Proyecto.

### **Etapa 2. Mediciones o 3M**

El modelo BSC busca operacionalizar el enfoque del negocio, a través del traslado de objetivos y convertirlos en medidas o indicadores de gestión (Key Performance Indicators, KPI's), metas y medios (3M) a nivel general.

Lo que se quiere lograr con esto es revisar y dar una solución las falencias de la estrategia implantadas.

### **Etapa 3. Sincronización y Despliegue**

Esto se desarrolla mediante la sincronización horizontal de los objetivos en cada uno de los departamentos que se encuentra involucrado en el proceso organizacional, es decir la revisión de la cadena de valor y después el despliegue vertical mediante la ejecución de la estrategia diaria de los empleados para obtener los resultados deseables.

### **Etapa 4. Toma de decisión y cultura de ejecución**

En base al seguimiento diario y actualizaciones de los resultados se tomarán las diferentes decisiones y se pondrán en marcha los diferentes planes de acción que ayudarán a llegar al objetivo organizacional.

### **Etapa 5. Agilidad Organizacional**

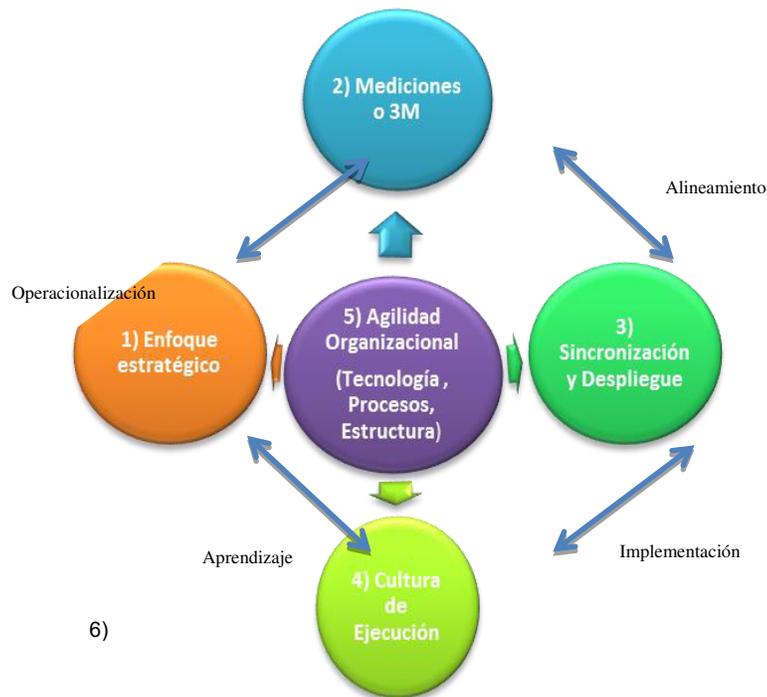
Luego de la definición de los objetivos, estrategias, KPI's, lo que la empresa necesita es un sistema tecnológico que le ayude a compilar toda la información, un software que ayude a visualizar la información para poder así tomar las mejores decisiones.

### **Etapa 6. Aseguramiento**

En esta fase se aplica la mejora continua de todas las etapas anteriores para poder cumplir los objetivos propuestos con el fin de garantizar el Sistema de Gestión de Calidad de la excelencia organizacional.

(Véase página siguiente)

**Figura 1. 2** Etapas del Balanced Scorecard



Fuente: Modelo de Excelencia Organizacional

## 1.2. LA EMPRESA

### 1.2.1. DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA EMPRESA

#### 1.2.1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

De acuerdo a la página web [ww.lubtechnology.com](http://ww.lubtechnology.com); De acuerdo a la página web [www.lubtechnology.com](http://www.lubtechnology.com), LubTechnology®, empezó sus operaciones comerciales en 1999, al obtener el patrocinio de Mobil para la comercialización y distribución de sus lubricantes en el mercado ecuatoriano y el transporte.

Desde el inicio una de las prioridades de la empresa fue poner énfasis en el Servicio Técnico por lo cual, a lo largo de los años se generó una propuesta de valor en base a la filosofía, valor compartido y conocimiento técnico.

Actualmente existen marcas de prestigio que la empresa comercializa dentro del país, las mismas que son:

**Figura 1. 3** Marcas de lubricantes comercializadas por la Empresa



Fuente: Pagina web de La Empresa

Los productos mencionados cumplen con rigurosos estándares de calidad a nivel internacional, tales como las normas API (American Petroleum Institute), y tienen una alta aceptación por parte de fabricante de motores y máquinas. Otras de las líneas incorporadas pertenecen a las marcas reconocidas tales como: a) Baterías "Mac", b) Refrigerantes "Permacool", c) Llantas "Goodyear"

#### **1.2.1.2 MISIÓN**

La empresa no tiene definida misión.

#### **1.2.1.3 VISIÓN**

La empresa no tiene definida visión.

#### **1.2.1.4 OBJETIVOS**

La empresa no tiene definida objetivos estratégicos.

#### **1.2.1.5 ESTRUCTURA**

La empresa no tiene estructurado un organigrama formalmente establecido.

#### **1.2.1.6 PRODUCTOS QUE OFRECE**

Dentro de los diversos productos que ofrece se pueden clasificar en:

(Véase página siguiente)

**Figura 1. 4** Productos que ofrece Lubtechnology



Fuente: Página web de La Empresa

#### 1.2.1.6.1 Lubricantes

Dentro de los productos ofrecidos con Lubricantes, los mismos provienen de compañías que tienen los más altos estándares de calidad en la producción de base de lubricantes.

**Figura 1. 5** Marcas de Lubricantes que ofrecen a los clientes de Lubtechnology



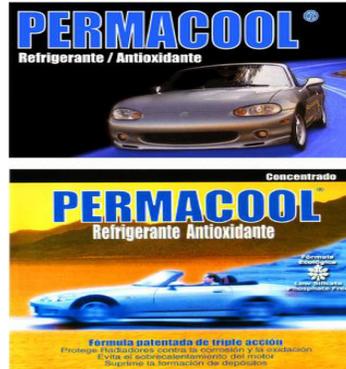
Fuente: Página web La Empresa

#### 1.2.1.6.1.1 Refrigerantes

Los refrigerantes son fluidos utilizados para radiadores de motores de combustión interna, que evita que los componentes metálicos se formen depósitos calcáreos y protege contra la corrosión.

Entre los productos comercializados se encuentran Permacool Diesel, Permacool Car, Extended Life 50/50

**Figura 1. 6** Refrigerantes comercializados por La Empresa



Fuente: Página web La Empresa.

### 1.2.1.6.2 Llantas

La Empresa es distribuidor autorizado de marcas reconocidas tales como: Goodyear y General Tire, las mismas que se caracterizan por su estabilidad, estilo, durabilidad, seguridad.

**Figura 1. 7** Marca de Llantas que ofrece la Empresa



Fuente: Página web La Empresa

### 1.2.1.6.3 Baterías

La Empresa es distribuidor autorizado de las Baterías MAC Power Pack ya que es la batería con mayor eficiencia eléctrica y mejor adaptación a las

condiciones del clima. Esta batería cumple con las normas de calidad exigidas internacionalmente.

**Figura 1. 8**Baterías que comercializa La Empresa



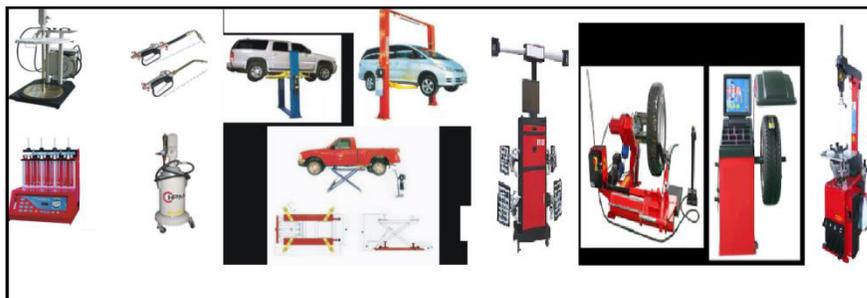
Fuente: Página web de la Empresa.

#### 1.2.1.6.4 Equipos

La Empresa ofrece una amplia gama de equipos tanto para lubricación industrial como para Tecnicentros de llantas y talleres automotrices.

Dentro de los equipos disponible se encuentran: Elevadores para autos y camionetas, Alineadores computarizadas, Enllantadores y Balanceadoras, Generadores de Nitrógeno, Limpiadores de Inyectores, Engrasadoras Portátiles y fijas, Aceiteras Portátiles Manuales y Neumáticas, Sistemas Centralizados de Lubricación, Carretes, Pistolas, acoples y demás adimentos.

**Figura 1. 9**Equipos que ofrece La Empresa



Fuente: Página web La Empresa

#### 1.2.1.6.5 Tecnicentros

La Empresa posee dos Tecnicentros ubicados en las localidades Guayaquil y Machala, tal como se puede observar en la figura 1.10.

**Figura 1. 10** Tecnicentros Guayaquil y Machala



Fuente: Página web de la Empresa

Estos Tecnicentros se encargan de ofrecer servicios de mantenimiento en asuntos como:

- ✚ Limpieza de Inyectores a Gasolina.
- ✚ Cambio de Lubricantes.
- ✚ Mecánico de freno y suspensión.
- ✚ Enllantaje /Balanceo/ Alineación / Parchado / Lavado / Pulverizado.
- ✚ Cambio de filtro, bujías, amortiguadores, baterías.

#### **1.2.1.7 MERCADO**

El mercado de la empresa está definido por las fábricas, industrias, mineras, eléctricas, camaroneras, empresas que cuentan con líneas de producción pequeñas, medianas y grandes del Ecuador.

#### **1.2.1.8 COMPETENCIA**

Dentro de su competidores principales tenemos a los Distribuidores: Hivimar, Pareceche, Bicase (UIO), Panamericana (Comercializadora de Gulf), Hivimar. Importadora de Rulimanes S.A es una empresa encargada de soluciones

integrales en el área de componentes industriales. Se encarga de la venta y distribución de componentes (rodamientos, retenedores, bandas, mangueras, lubricación y partes automotrices); asistencia por la compra de componentes; asesoría en el mantenimiento de componentes (diagnóstico y soporte); capacitación en la aplicación y manipulación de componentes. Tiene más de 100 empleados y sus sucursales se encuentran en Quito y Cuenca siendo la matriz en Guayaquil.

Dentro de los importadores competidores tenemos a: Vepamil, y dentro de los fabricantes competidores: Conauto, Lubrisa

### **1.2.1.9 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

La matriz encuentra ubicado en Av. Juan Tanca Marengo Km 4.5 Frente a Coca-Cola; y en Machala se encuentra otro Tecnicentro ubicado en Av. Arízaga y Tarqui.

### **1.2.1.10 MARCO LEGAL APLICABLE A LA EMPRESA**

#### **1.2.1.10.1 Marco Jurídico**

El Marco legal vigente de la compañía objeto del presente proyecto es el siguiente:

- Constitución Política del Ecuador expedida por la Asamblea Nacional en Montecristi en el año 2008.
- Ley de Compañías expedida por el Congreso Nacional en el Registro oficial 312 el 5 de noviembre de 1999
- Ley de Régimen Tributario Interno expedida por la Asamblea Nacional Constituyente mediante ley reformativa el 29 de Diciembre del 2007 y su Reglamento expedida por decreto ejecutivo N° 374 y publicado en Registro Oficial 337 del 15 de mayo del 2008.
- Ley de Seguridad Social expedida por el Congreso Nacional en el año 2002.
- Ley de Transparencia y control de la Corrupción

### **1.2.1.10.2 Marco tributario Contable**

En cuanto al marco contable financiero, se tiene:

- Normas Internacionales de Información Financiera NIIF
- Normas Internacionales de Contabilidad
- Principios Contables Generalmente Aceptados

## **1.2.2. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

Dentro del desarrollo de este punto se analizarán diferentes aspectos que apoyarán en el desarrollo de la estrategia de la empresa.

La estrategia se basará en la definición del negocio de la empresa, luego pasaremos un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), además de conocer el mercado en el que se desarrolla el negocio, la competencia del mismo y los Stakeholders.

Teniendo la información indicada en el párrafo anterior, se elaborará una estrategia competitiva e innovadora que permita crecer a la empresa y que al mismo tiempo pueda buscar nuevos mercados para poder desarrollarse. Lo que nos ayudará a definir la misión, visión y estrategia de la empresa que es la base para el desarrollo de una estrategia que genere valor a la empresa.

### **1.2.2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA**

Para realizar la definición del tipo de negocio de la empresa se realizó un análisis de acuerdo al (anexo 1 adjunto), el análisis fue proporcionado por diferentes miembros de la empresa.

LUBTECHNOLOGY CIA LTDA se definió como un Negocio de comercialización de productos Lubricantes, refrigerantes y equipos de lubricación para la industria: Fábricas, Industrias, Mineras, Eléctricas, Camaroneras, empresas que tienen líneas de producción.

La compañía se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles mantenimiento automotriz. El producto que la empresa ofrece son los aceites lubricantes para todo tipo de equipos y maquinarias.

La compañía considera que los factores claves de éxito para el correcto desarrollo de las operaciones diarias son:

- ❖ Hacer seguimiento técnico pre venta y post venta.
- ❖ Respuesta inmediata.
- ❖ Disponibilidad inmediata de inventario.
- ❖ Precios competitivos.
- ❖ Contar con productos de aplicación especializada.

LUBTECHNOLOGY CIA LTDA ha identificado varios competidores a nivel nacional, HIVIMAR, PARCECHE, BICASE (UIO), PANAMERICANA (COMERCIALIZADORA DE GULF); VEPAMIL; CONAUTO, LUBRISA. Las mismas se encuentran en las diferentes ciudades del Ecuador.

#### **1.2.2.2. ANÁLISIS DEL FODA**

A continuación se presenta el análisis FODA de la compañía LubTechnology Cía. Ltda.

#### **Fortalezas**

- Know house técnico del negocio
- Sistema de control de inventario y de costos apropiado al negocio
- Calidad del producto ofrecido

- Productos especializados para sectores estratégicos
- Se cuenta con el aval de fábrica
- Política de entrega puerta a puerta y en 24 horas para pedidos dentro de la ciudad
- Política de entrega

### **Oportunidades**

- Reducción de tasas arancelarias a las importaciones
- Incursión en el mercado de lubricantes de grado alimenticio
- Incursión en el mercado de aceites biodegradables por imposición del gobierno
- Incursión en el mercado de aceites reciclados
- Cultura de Mantenimiento Predictivo

### **Debilidades**

- Dependencia de producto importado en productos de aplicación especial
- Tiempo de legalización de productos en la aduana
- Seguimiento post venta
- Falta de laboratorio para análisis de lubricantes
- Ofrecimiento de Servicios complementarios
- Difusión de línea de equipos de lubricación
- Riesgo Moderado de cobrabilidad
- Seguimiento pre-venta

### **Amenaza**

- Incremento en el costo de los productos
- Incremento de gastos de personal por medidas económicas gubernamentales
- Implementación de nuevas regulaciones por uso de lubricantes ambientales

- Restricción del cupo de las importaciones de productos lubricantes
- Dependencia de la marca extranjera en los clientes
- Implementación de regulaciones para las industrias alimenticias en el uso de lubricantes y aceites

### 1.2.2.3. ANÁLISIS PEST

Para realizar el marco general de lo que corresponde el análisis FODA, se procede a realizar primero el análisis PEST que revisa el macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización.

Según la Guía del Análisis PEST de la Universidad Nacional de Colombia (2012), nos indica que PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos; son factores que están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

El resultado del análisis realizado en la empresa se lo puede apreciar en el (Anexo 2). Luego se construyó la matriz Probabilidad-Difusión (Anexo 3) donde se clasificó todo el análisis realizado de acuerdo al peso de cada oportunidad y amenaza identificada, con base a la probabilidad de ocurrencia y al impacto en la empresa. Por lo que se podrá observar los pronósticos que obtuvieron mayor peso:

#### *a.) Pronóstico Político.*

**Pronóstico Político-Amenazas:** Implementación de regulaciones para las industrias alimenticias en el uso de lubricantes y aceites esto afecta a la empresa debido a que representaría más costos.

#### *b.) Pronóstico Económico*

**Pronóstico Económico-Oportunidades:** Incentivos tributarios a la industria. Reducción de las tasas arancelarias de las importaciones. Obtener incentivos

fiscales y reducción de tasas arancelarias ayuda a la empresa a tener un mayor margen de ganancia.

**Pronóstico Económico-Amenazas:** Incremento en el costo de los productos; Incremento del gasto en el personal por medidas económicas. Restricción del cupo de las importaciones. Implementación de nuevas regulaciones por uso de lubricantes ambientales. Disminuye el margen de ganancia de la empresa

*c.) Pronósticos Sociales*

**Pronóstico Sociales- Oportunidades:** Cultura de mantenimiento predictivo. Es bueno para la empresa debido a que los clientes al tener una cultura de realizar mantenimiento genera esto ingresos al negocio.

**Pronóstico Sociales-Amenazas:** Dependencia de la marca extranjera en los clientes; Alta competencia en el mercado. Riesgo moderado de cobrabilidad.

*d.) Pronóstico Tecnológico*

**Pronóstico Tecnológico-Oportunidades:** Incursión en el mercado de aceites reciclados. Incursión en el mercado de aceites biodegradables.

#### **1.2.2.4. CADENA DE VALOR-FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Según Porter, M. (1985)<sup>6</sup> en su obra “ventaja competitiva” nos indica que Michael Porter “la cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”.

Las fortalezas del negocio hacen que tengamos una ventaja competitiva frente a la competencia, lo contrario sucede con las debilidades, ya que no nos permite que lleguemos a las metas deseadas.

---

<sup>6</sup> Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva: Creando un desarrollo superior sustentable.

**Figura 1. 1** Esquema de la Cadena de Valor



Fuente: Wikipedia

Dentro de este modelo se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades de las actividades tanto primarias como de apoyo de la empresa objeto de análisis (Anexo 4). Con ello podemos observar cual es la situación interna de la empresa.

Las fortalezas determinadas producto del análisis:

- Know house técnico del negocio.
- Sistema de control de inventario y de costos apropiado al negocio.
- Calidad de producto ofrecido
- Productos especializados para sectores estratégicos
- Entrega de producto puerta a puerta
- Política de entrega de productos dentro de 24 horas en la ciudad, 48 horas en la ciudad, 48 horas en ciudades principales del país.
- Se cuenta con aval de fábrica.

Las debilidades que se determinaron producto del análisis realizado con sus máximos directivos:

- Tercerización de servicios de laboratorios de lubricantes

- Dependencia de producto importado en productos de aplicación especial
- Tiempo de legalización de productos en la aduana en productos de especial aplicación
- Riesgo moderado de cobrabilidad
- Seguimiento post venta
- Ofrecimiento de servicios complementarios
- Difusión de equipos de lubricación

### **1.2.2.5. ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA**

El FODA de una empresa nos indica el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

La finalidad de haber identificado el FODA es para poder establecer la estrategia (anexo 5) con el objetivo de:

- ✓ Maximizar fortalezas y oportunidades (Estrategias Ofensivas).
- ✓ Maximizar fortalezas minimizar amenazas (Estrategias Defensivas).
- ✓ Minimizar debilidades y maximizar oportunidades (Estrategias adaptivas).
- ✓ Minimizar debilidades y amenazas (Estrategias de Supervivencia).

#### **Estrategias Ofensivas (FO)**

Estará enfocado en como potenciar las fortalezas para aprovechar de mejor manera las oportunidades, bajo este esquema las estrategias a plantearse son:

1. Definir un portafolio de clientes potenciales del mercado alimenticio para incorporarlos a la cartera de la compañía en base a visitas técnicas.
2. Efectuar un plan de negocios para aperturar el nuevo servicio de administración de mantenimiento industrial para ofrecer a la cartera actual.

3. Mejorar los controles de los canales de distribución hasta llegar al consumidor final.
4. Efectuar plan de posicionamiento de productos especializados en las líneas de producción alimenticias.
5. Realizar charlas sobre las ventajas de mantenimiento predictivo.
6. Efectuar análisis de factibilidad para implementación de un fábrica de reciclaje de aceites
7. Utilizar herramientas de comodato de equipos de lubricación para impulsar la venta de lubricantes

### **Estrategia Defensiva (FA)**

Estará enfocado en cómo potencializar las fortalezas para hacer frente a las amenazas, bajo este enfoque las estrategias a plantearse son:

1. Buscar alternativas de proveedores locales que ofrezcan productos extranjeros preferibles de procedencia norteamericana con precios competitivos.

### **Estrategias Adaptivas (DO)**

Estará enfocada la estrategia en cómo se supera las debilidades para poder aprovechar las oportunidades, bajo este enfoque las estrategias a plantearse son:

1. Aperturar una instalación para laboratorio de análisis de lubricantes.
2. Implementar y capacitar a los empleados en estrategia de postventa.
3. Implementar y capacitar a los empleados en estrategia de preventa.
4. Impulsar línea de servicios complementarios (análisis de laboratorio de aceite, estudios de lubricación, estudio de mantenimiento predictivo, monitoreo del estado de las maquinarias).
5. Impulsar línea de equipos de lubricación y refrigerantes.

### **Estrategia de Supervivencia (DA):**

Estará enfocada en como superamos las debilidades para poder enfrentar las amenazas del negocio, bajo este enfoque las estrategias a plantearse son:

1. Buscar nuevas alternativas de apalancamientos financieros para financiar las importaciones de productos.
2. Buscar nuevos proveedores del exterior que ofrezcan mejores niveles de créditos.
3. Ofrecer garantías del producto por medio de resultados de análisis de laboratorios que permitan a nuestros clientes cumplir con las regulaciones en la materia.

### **1.2.2.6. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

#### **1.2.2.6.1. MODELO DE PORTER**

Como un análisis complementario a las herramientas ya aplicadas, hicimos uso del análisis de las 5 fuerzas de Porter, el mismo consiste en un modelo estratégico que analiza las siguientes fuerzas:

1. Poder Negociación de Proveedores
2. Poder Negociación de Clientes
3. Amenaza de nuevos competidores
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores.

Este análisis permite revisar el entorno de la compañía o la industria a la que corresponde que permita plantear estrategias para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas, con esto se podrá determinar la rentabilidad a largo plazo o de algún segmento del mismo.

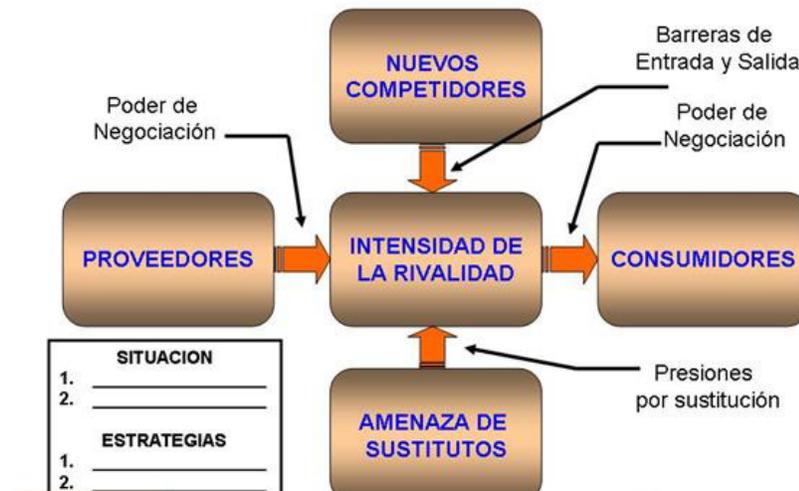
El poder que tiene cada una de las fuerzas es identificado como alto o bajo. Los mismos que de acuerdo al poder afectan a los objetivos de la empresa. En el anexo 6 señala el análisis realizado en la empresa objeto de análisis.

El análisis de Porter se lo realiza para:

- Ejecutar una ventaja competitiva frente a los rivales.
- Entender cómo se mueve el mercado en donde se encuentra la empresa y reconocer cual es la posición de la empresa en el sector.
- Revisar la posición estratégica de la empresa y buscar estrategias para mejorar en el mercado.

Figura 1. 12Las cinco Fuerzas de Porter

### El modelo de las 5 fuerzas – Mercado y Competencia



Fuente: Metodología para la gestión Basada en el BSC

- ❖ **Entrada de Nuevos Competidores:** El ingreso a este tipo de negocios se requiere de alto grado de relacionamiento, contar con historial de crédito a fin de que las fábricas otorguen líneas de créditos de altos cupos para contar con stock, contar con personal capacitado que permita dar asesoramiento técnico como valor agregado.

*Estrategia definida en análisis:* Establecer precios competitivos a través de descuentos atractivos para captar más clientes. Aplicar políticas de seguimientos pre y post venta de forma periódica.

- ❖ **Poder de negociación de Proveedores:** Los productos para la producción son distribuidos por varios proveedores, lo que ocasiona que su poder de negociación sea bajo, sin embargo en ciertos productos no hay un respeto a los canales de distribución.

*Estrategia definida en análisis:* Ofrecer a los clientes diversidad de productos que tengan las mismas características.

- ❖ **Poder de negociación de clientes:** Existen diferentes comportamientos de los clientes en el momento de su compra: por calidad, por precio y por ambas características. Los que compran por calidad no sólo piden el producto sino que requieren asesoría técnica y los productos de mayor prestigio en el mercado son importados, y los importadores venden directamente. Los clientes que compran por precio, se enfocan al ofrecimiento de descuentos. El poder de los clientes es alto.

*Estrategia definida en análisis:* Ofrecer estrategias de asesoramiento de postventa y asesoría técnica permanente. Contar con producto importado con precio competitivo.

- ❖ **Presencia de sustitutos:** En el mercado existen varias marcas de aceites lubricantes y equipos, pero la compañía se encarga de distribuir marcas de diferentes niveles: marca económica, marca de nivel medio, marca de nivel alto, cada una enfocada a los diferentes estratos del mercado y requerimientos.

*Estrategia definida en análisis:* Ofrecer precios competitivos.

- ❖ **Intensidad de la competencia:** Existen muchos competidores a nivel nacional. Algunos competidores son fábricas en donde no se puede ganar mercado por precios. En los distribuidores depende de la estrategia de comercialización con descuentos y de la fidelización hacia el producto ofrecido. Todo depende del cliente, por lo tanto la intensidad de la competencia es alta.

*Estrategia definida en análisis:* Ofrecer productos con descuentos atractivos. Usar estrategias de comodato con equipos de

lubricación. Ofrecer capacitación gratuita y permanente sobre productos.

### **1.2.2.6.2. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS DE LA EMPRESA**

Freeman E. (1985)<sup>7</sup> definió el término Stakeholders como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Dentro de los grupos interesados internos en la Empresa tenemos:

1. Junta General de Socios.
2. Alta Gerencia
3. Empleados
4. Técnicos

Dentro de los grupos interesados externos de la Empresa tenemos:

5. Sector Productivo Externo
6. Instituciones Financieras
7. Organismos Gubernamentales
8. Importadores Locales
9. Proveedores Exterior
10. Medio Ambiente
11. Comunidad.

Se realizó la matriz Influencia-Poder que nos permitió determinar los Stakeholders de la compañía en el anexo 7. En esta matriz se puede observar los grupos interesados bajo una calificación dada por dos criterios: Influencia y Poder

---

<sup>7</sup> Freeman, E. (1985). Strategic Management: A Stakeholder Approach. originally published in 1984 and reprinted by Cambridge University Press in 2010

Donde podemos definir a influencia como el grado de intervención en la toma de decisión. Asimismo podemos definir al criterio calificativo Poder como el grado de intervención, disponibilidad de medios para garantizar el logro de resultados organizacionales. Luego de realizar la matriz se concluye que los principales Stakeholders de la Empresa son:

1. Junta General de Socios
2. Alta Gerencia
3. Organismos Gubernamentales
4. Proveedores Exterior
5. Instituciones Financieras
6. Sectores Productivos.

Luego de haber identificados los Principales Stakeholders se debe conocer el grado de satisfacción actual y el que se espera recibir de la empresa. Con esto podremos obtener las estrategias que satisfagan a los grupos interesados.

Dentro de los requerimientos y estrategias tenemos:

**Junta General de Socios.-** Los datos obtenidos se dan de acuerdo a la entrevista a uno de los miembros de la junta de accionistas. El análisis se lo puede visualizar en el anexo 8a.

**Cuadro 1. 1** Requerimientos de la Junta General de Socios

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los <b>SOCIOS</b> para con la empresa	Prioridad
1	Incrementar la utilidad	100%
2	Incrementar participación en el mercado	80%
3	Ampliar el portafolio de servicios complementarios y fortalecerlo	60%
4	Contar con información financiera a tiempo	40%

Fuente: Entrevista miembro de junta general de Socios de la Empresa

De acuerdo a los requerimientos indicados por los socios de la compañía se ha podido establecer las siguientes estrategias:

1. Optimizar Costos
2. Incursionar en nuevos nichos de mercados y fortalecer los actuales.
3. Ofrecer servicios complementarios a precios competitivos
4. Tener sistemas de información transaccionales.

**Alta Gerencia:** Estos requerimiento pudieron ser provistos por el Gerente General de la empresa, el detalle se encuentra en el anexo 9.

**Cuadro 1. 2**Requerimientos de la ALTA GERENCIA

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de la <b>ALTA GERENCIA</b> para con la empresa	Prioridad
1	Incrementar la rentabilidad	100%
2	Contar con liquidez para compra de productos a bajos precios	80%
3	Ampliar portafolio de servicios complementarios	60%
4	Contar con recurso humano idóneo	40%

Fuente: Entrevista al Gerente General de la Empresa

De acuerdo a los requerimientos indicados se ha podido establecer las siguientes estrategias:

1. Optimizar costos y gastos
2. Buscar alternativas de apalancamiento financiero y reducir el riesgo de cobranza.

3. Ofrecer productos de servicios complementarios a la cartera actual
4. Contratar personal idóneo y brindar capacitación técnica.

**Clientes:** Los datos obtenidos se dan de acuerdo a la entrevista a clientes del local.

El análisis se lo puede visualizar en el anexo 10:

**Cuadro 1. 3**Requerimiento Clientes Lubtechnology

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los <b>CLIENTES</b> para con la empresa	Prioridad
1	Solución de problemas a tiempo	100%
2	Precio competitivo	80%
3	Calidad del producto	60%

Fuente: Entrevista Clientes La Empresa

De acuerdo a los requerimientos indicados se ha podido establecer las siguientes estrategias

1. Mejorar y aplicar los servicios de preventa y postventa
2. Ofrecer promociones, equipos en comodato.
3. Hacer estudios de lubricación y cursos de capacitación y charlas sobre las nuevas tendencias de mantenimiento industrial.

**Empleados:** Estos requerimiento pudieron ser provistos por los empleados, el detalle se encuentra en el anexo 11.

**Cuadro 1. 4** Requerimientos Empleados Lubtechnology Cía. Ltda.

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los <b>EMPLEADOS</b> para con la empresa	Prioridad
1	Acceso a préstamos con la compañía y beneficios de la compañía	60%
2	Planes de capacitación continua	80%
3	Estabilidad Laboral	40%
4	Incremento de sueldos	100%

Fuente: Entrevista Empleados la Empresa

De acuerdo a los requerimientos indicados se ha podido establecer las siguientes estrategias:

1. Ofrecer préstamos con tasas de interés bajas y planes cómodos de financiamiento de acuerdo a su sueldo. Acceso a servicios de mantenimiento con precios preferenciales
2. Hacer un plan de capacitación donde se puede detectar puntos críticos de deficiencias de los empleados de acuerdo a su trabajo.
3. Ofrecer contratación de acuerdo a la legislación laboral vigente, y se convierte en permanente de acuerdo a la necesidad de la compañía. Monitoreo continuo del rendimiento del personal.
4. Definir política de comisiones y horas extras.

### **1.2.2.6.3. APLICACIÓN DE ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL**

La estrategia del océano azul es equivalente al concepto de innovación, es así que, W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005)<sup>8</sup> se inspiran mediante su libro “la estrategia del océano azul” en la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas, ya que si se quiere ser un ganador en el futuro, se deberán ampliar los horizontes del mercado generando valor a través de la innovación.

De acuerdo a su teoría, en la industria tenemos dos tipos de océanos: Océanos Rojos y Océanos Azules. Los océanos rojos pertenecen o indican que todas las industrias se encuentran en un mismo sector y que se pugnan por una cuota de mercado; mientras que los océanos azules se caracteriza por la incursión de nuevos nichos de mercados que no han sido explotados y explorados, de los cuales se forman oportunidades de desarrollo rentable y continuo a largo plazo.

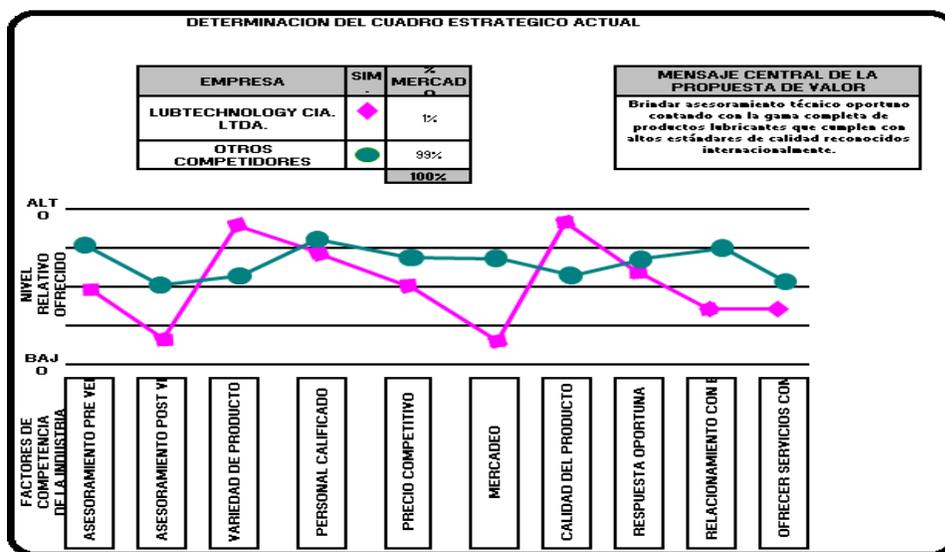
---

<sup>8</sup> W. Chan, K. y Mauborgne, R. (2005). How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School. United States.

Esta estrategia se da con el desarrollo del cuadro estratégico actual de la compañía y del sector, el mismo que indicará cual es la posición de mercado y las oportunidades de desarrollo. Entonces se conocerá si con los clientes actuales y los posibles clientes se puede desarrollar o ampliar el mercado y poder construir el océano azul.

El cuadro estratégico desarrollado viene establecido por los factores que influyen en la competencia entre ellos: Asesoramiento pre venta, asesoramiento post venta, variedad de producto, personal calificado, precio competitivo, mercadeo, calidad del producto, propuesta oportuna, reclutamiento con el medio, ofrecer servicios complementarios. Teniendo identificado estos factores se califica el rendimiento ofrecido la información de la compañía y de la industria.

Figura 1. 13 Cuadro estratégico de la Empresa: Estrategia Océano Azul

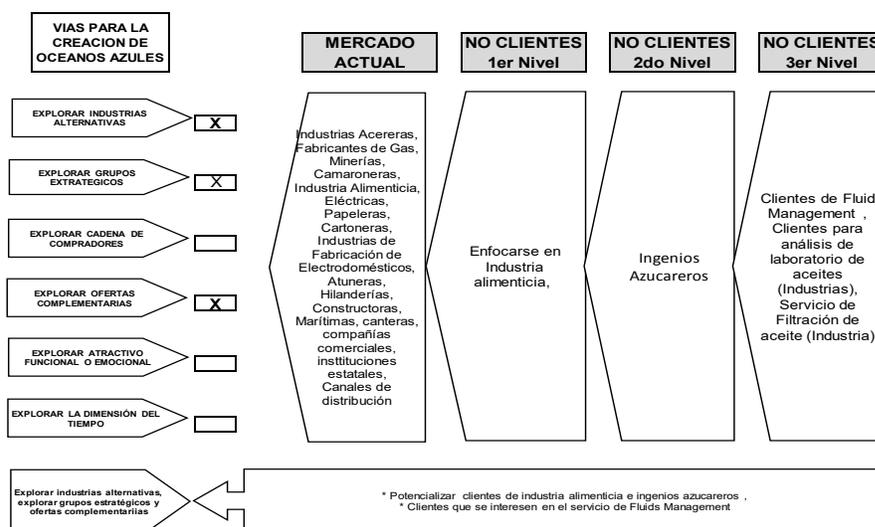


Fuente: Talleres realizados en la empresa

Con este análisis lo que se busca es ver dentro de los factores de competencia de la industria que debemos mejorar, descartar, oprimir o eliminar que permita establecer una nueva estrategia. Luego se analiza la

información en base al mercado actual y los no clientes para obtener información de cuáles serán los clientes potenciales, tal como se muestra en la figura 1.14:

**Figura 1. 14** Océano Azul La Empresa- Perfil de clientes



Fuente: Talleres realizados en la empresa

La compañía ha decidido enfocarse en los clientes del primer y se segundo nivel (Industria alimenticia, ingenios azucareros) además de los clientes de tercer nivel: clientes fluid management que son clientes para el análisis de laboratorio de aceites y servicio de filtración de aceite.

Entonces se analizó las seis vías que se mencionan en la estrategia para la construcción del océano azul, la misma indicó que de las seis vías, las más óptimas para captar la atención de los no clientes eran: Explorar industrias alternativas, explorar equipos estratégicos, y explorar ofertas complementarias. Por la cual, la estrategia de océano azul desarrollada es ***“Potencializar clientes de industrias alimenticias y de ingenio azucareros así como clientes que se interesen en el servicio de Fluids Management”***. Luego se procedió a realizar una redefinición del cuadro estratégico que consiste en incrementar o crear los factores de la

estrategia o eliminar o reducir factores que restan valor a la misma, cuyo resultado es el siguiente:

Incrementar:

Asesoramiento técnico oportuno

Gama de productos

Productos con altos estándares de calidad

**Cuadro 1. 5** Definición de la matriz de las cuatro acciones y del cuadro estratégico

DEFINICION DE LA MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES Y EL CUADRO ESTRATEGICO

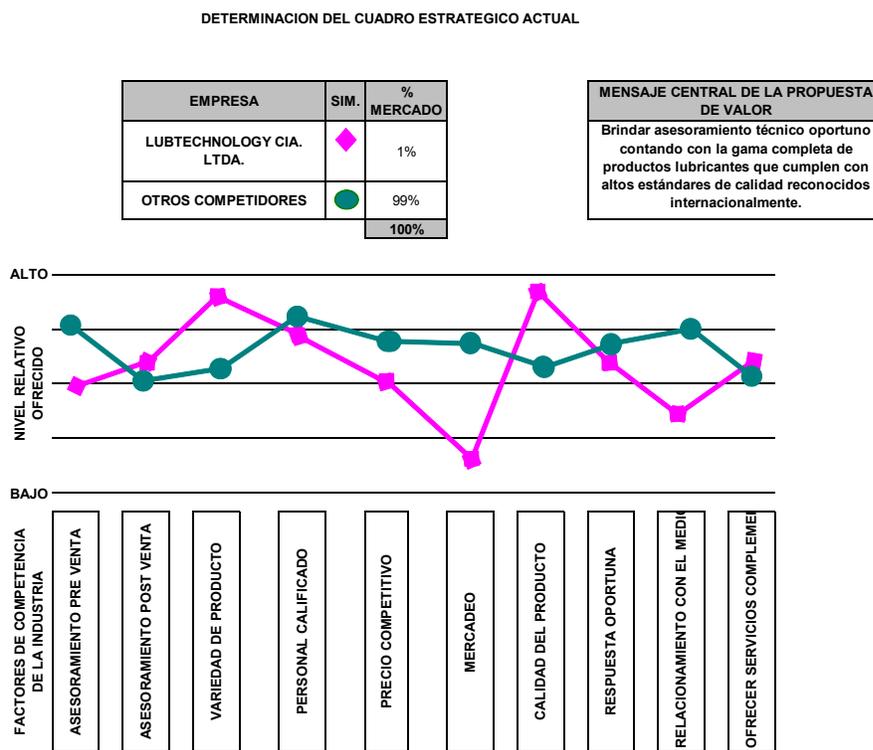
ELIMINAR	INCREMENTAR
	ASESORAMIENTO POST-VENTA VARIEDAD DEL PRODUCTO TECNOLOGÍA DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO
REDUCIR	CREAR

Fuente: Talleres realizados en la Empresa

#### 1.2.2.6.4. REDIFINICIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

Producto del análisis realizado previamente se presenta el cuadro estratégico actual de la compañía objeto de estudio:

(Véase página siguiente)

**Figura 1. 15** Cuadro estratégico nueva definición de la compañía

### 1.2.2.6.5. CALIFICACIÓN DEL GRADO DE UTILIDAD PARA CLIENTES

Para proceder a evaluar la propuesta, es necesario revisar y analizar las seis fases del ciclo del comprador en comparación a las seis palancas de utilidad del producto. Los obstáculos identificados de acuerdo al anexo 12 son los siguientes:

- ✚ Productividad en la entrega.
- ✚ Productividad en el mantenimiento
- ✚ Riesgo en el uso
- ✚ Comodidad en el mantenimiento
- ✚ Amabilidad con el medio ambiente en el uso
- ✚ Amabilidad con el medio ambiente en el mantenimiento
- ✚ Amabilidad con el medio ambiente en la eliminación

### **Obstáculos resueltos por la actual estrategia**

- 1. La productividad en el mantenimiento:** la empresa cuenta con personal capacitado que brindan asesoramiento técnico a los clientes que lo solicitan en el sitio de su trabajo.

### **Obstáculos resueltos por la nueva estrategia**

- 1. La productividad en el mantenimiento:** la nueva estrategia permite que los clientes tengan a su disposición el asesoramiento técnico necesario preventa y post venta.
- 2. La productividad en la entrega:** la nueva estrategia permite que los clientes tengan un servicio de entrega más personalizado, puerta a puerta de lunes a sábado en horario interrumpido.
- 3. Comodidad en el mantenimiento:** Con la nueva estrategia la empresa ofrece a sus clientes realizar mantenimientos en horarios extendidos de lunes a sábado.
- 4. El riesgo en el uso:** el conocimiento técnico del personal contribuye a que haya una reducción del posible riesgo de pérdida en el desarrollo de las maquinarias y vehículos de los clientes.
- 5. Amabilidad con el medio ambiente en los complementos:** con la implementación de la nueva estrategia se obtendrá mejorar la calidad del asesoramiento técnico a los clientes, y mediante esto se pretende enseñar el uso adecuado de los aditivos de tal manera que se reduzca el potencial impacto al medio ambiente.

## **1.2.2.7. DECLARACIÓN DE NUEVA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.2.2.7.1. Definiendo la nueva misión de Lubtechnology**

García G (2013)<sup>9</sup> indica que la misión es la manera como una empresa pretende lograr y consolidar la razón de su existencia.

Para poder definir la misión se preparó el anexo 13 donde se realizaron varias preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cómo nos diferenciamos?, ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?, ¿por quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?; al despejar estas preguntas finalmente se podrá obtener la misión del negocio

#### ***Declaración de la Misión Organizacional de Lubtechnology Cía. Ltda.***

*"Proveer de una amplia gama de lubricantes, equipo de lubricación y de refrigerantes de calidad brindando asesoramiento técnico oportuno comprometido con el buen vivir y el desarrollo de la industria ecuatoriana"*

### **1.2.2.7.2. Definiendo la nueva visión de Lubtechnology**

Según Fred, D. (2003)<sup>10</sup> la visión se la define como queremos llegar a ser, es decir, son ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro

Para la elaboración de la visión de la empresa de acuerdo el anexo 13 hemos de responder algunas preguntas tales como: ¿qué queremos ser?, ¿en qué

---

<sup>9</sup> García G. (2013) Análisis Crítico y metodológico del proceso para la definición de la misión organizacional. Revista sobre relaciones industriales y laborales. Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. España.

<sup>10</sup> Fred, D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Education. Novena Edición. Mexico.

nos queremos convertir?, ¿Para quién trabajaremos?, ¿en qué nos diferenciamos?, ¿qué valores respetamos?, ¿cómo lo lograremos?

***Declaración de la Visión Organizacional de Lubtechnology Cía. Ltda.***

*“Ser un referente en el asesoramiento técnico a nuestros clientes dentro del mercado de suministros de lubricantes y mantenimiento para la industria ecuatoriana practicando los valores de trabajo en equipo, honestidad, conciencia ambiental y responsabilidad social”.*

#### **1.2.2.8. DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS**

La matriz de cobertura estratégica está dada en función de la Definición del Negocio, FODA, Análisis de los Stakeholders, las 5 fuerzas de Porter, Propuesta de Valor, Misión y Visión. Esto se podrá ver reflejado en el anexo 14 y taller 15 que permitirá definir objetivos en los diferentes departamentos de la empresa.

El índice de consistencia del formato llenado mediante la matriz de cobertura de los temas estratégicos es 95.97%, por lo cual se expone a continuación el detalle de los temas estratégicos aplicables a la compañía y las respectivas descripciones de sus componentes:

(Véase página siguiente)

**Cuadro 1. 6**Temas estratégicos de la Empresa

TEMA ESTRATEGICO	DESCRIPCION / COMPONENTES
ASESORAMIENTO TÉCNICO OPORTUNO	- Impulsar el servicio al cliente preventa. - Mejorar el servicio al cliente postventa.
NUEVOS MERCADOS	- Incursionar en nuevos mercados - Impulsar los productos elaborados por la compañía
AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS	- Contar convenios de distribución de marcas de lubricantes vigentes. - Contar con más de un proveedor que distribuya un mismo producto
ESPECIALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	- Brindar capacitación técnica al personal. - Implementar planes de incentivos y de comisiones. - Realizar evaluaciones periódicas para detectar necesidades de capacitación
RENTABILIDAD CONSISTENTE	- Mantener más de un proveedor que ofrezca el mismo producto a fin de contar con niveles referenciales de precios.. - Contar con convenios de distribución a precios atractivos - Disminuir los niveles de riesgo de cartera
EFICIENCIA EN LOS PROCESOS	- Invertir en los recursos tecnológicos
INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD	- Optimizar el tiempo muerto en los procesos
COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	- Planes de alfabetización para los obreros de escasos recursos.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	- Controlar la deposición de los lubricantes. - Aplicar políticas de cuidado del medio ambiente.

Fuente: La Empresa

### 1.2.2.9. REESTRUCTURACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores organizacionales definen la manera de ser de la empresa; desarrolla una cultura; determina, implementa y evalúa lineamientos para prácticas, políticas, procedimientos de la compañía; además que ofrece una correcta dirección que hace que se motiven todos.

(Véase página siguiente)

**Cuadro 1. 7** Valores de la Organización de la Empresa

<b>VALORES ORGANIZACIONALES</b>	<b><i>RESPONSABILIDAD POR LOS ACTOS PROPIOS.</i></b>
	<b><i>HONESTIDAD.</i></b>
	<b><i>CALIDAD EN ATENCIÓN</i></b>
	<b><i>RESPECTO A LOS CANALES DE DISTRIBUCION</i></b>
	<b><i>TRABAJO EN EQUIPO.</i></b>
	<b><i>RESPONSABILIDAD SOCIAL</i></b>
	<b><i>SENTIDO DE PERTENENCIA</i></b>

Fuente: La Empresa

Estos valores organizacionales fueron relacionados con los temas estratégicos. El porcentaje de consistencia es de 96.88% de acuerdo a como indican los resultados mostrados de la Matriz de Cobertura de los Valores Organizaciones en el anexo 15.

## CAPÍTULO 2

### DISEÑO Y TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

La finalidad de este capítulo es que mediante el modelo BSC se busca operacionalizar el enfoque del negocio del plan estratégico mediante el traslado de los objetivos para poder desarrollar indicadores de desempeño.

El BSC aplica elementos que permite obtener una congruencia que permita identificar si los objetivos planteados pertenecen a las distintas perspectivas revisadas, lo que logrará sinergia y alineaciones claras al mapa estratégico, objetivos, indicadores y planes de acción que reflejan el manejo de la estrategia de forma integrada.

#### 2.1 ESTRUCTURACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD EN LUBTECHNOLOGY CIA. LTDA.

Antes de comenzar a estructurar las perspectivas del BSC es necesario conocer que la *Propuesta de Valor* define las características de un producto o servicio que lo hace distinto a la competencia

##### 2.1.1 Perspectiva cliente

Las empresas existen por la relación con sus clientes, por lo que se necesita tener una propuesta de valor que ayude en la búsqueda del cliente hasta la fidelización del mismo.

Al analizarse los atributos del producto versus el componente de relación con el cliente se obtiene mediante la aplicación de un Taller 16 y cuyos resultados se visualizan a continuación:

**Cuadro 2. 1** Propuesta de valor a implementarse-clientes

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES				
ATRIBUTO	COMPETITIVO	DIFERENTE	OBJETIVOS	
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	X		
	CALIDAD	X		
	DISPONIBILIDAD		X	Entregar producto en corto plazo y en el lugar donde desea el cliente.
	SELECCIÓN	X		
	FUNCIONALIDAD		X	Ampliar la variedad de los productos
RELACION CON CLIENTE	SERVICIO		X	Aseorar técnicamente a los clientes en servicio preventa y postventa
	RELACIONES		X	Contar con convenios de exclusividad de distribución de marca extranjera
IMAGEN DE MARCA			Ofrecer producto de calidad con precio módico	

Fuente: La Empresa

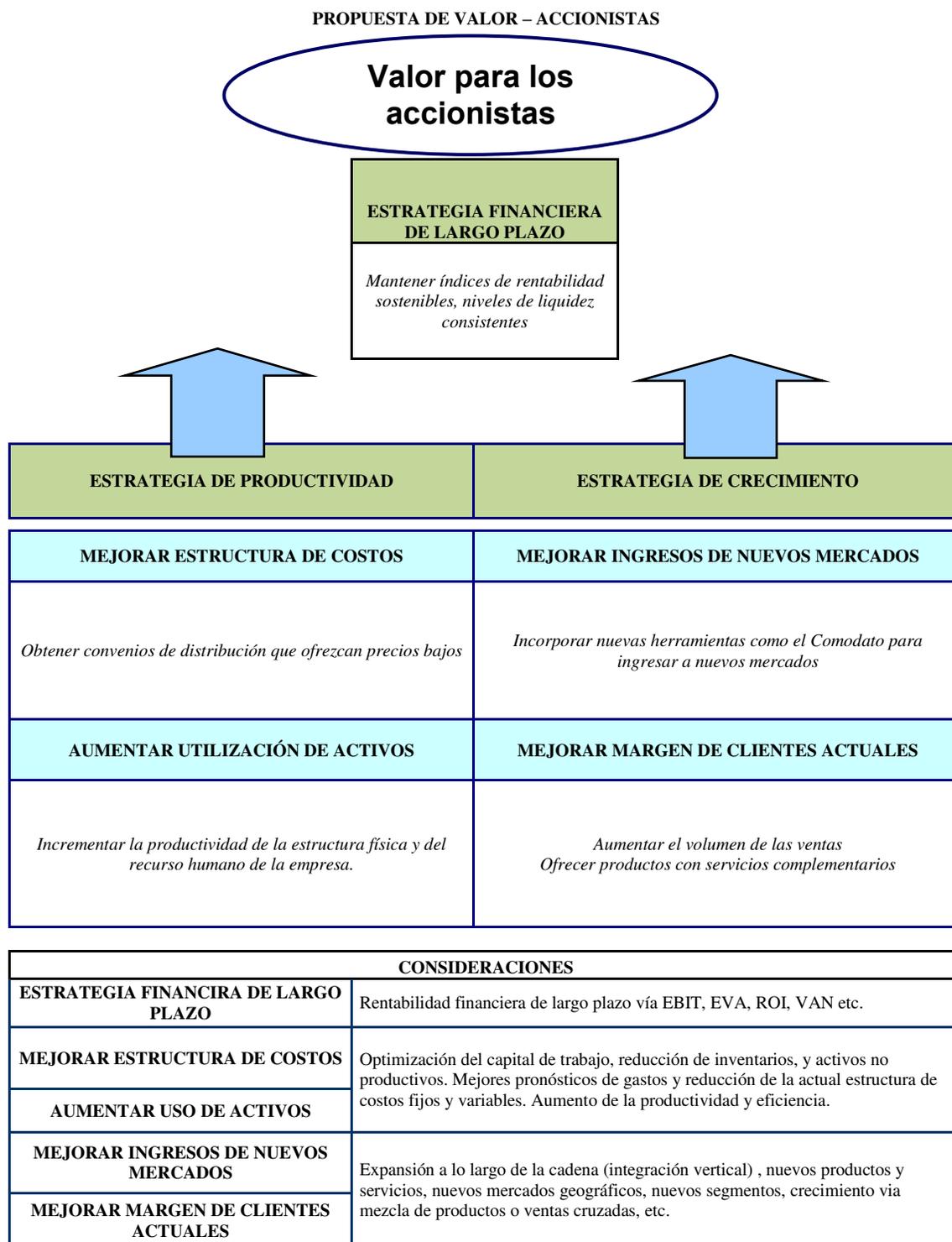
### 2.1.2 Perspectiva Financiera

En el modelo BSC la perspectiva financiera revisa los indicadores financieros, estos nos advierten los resultados económicos de la empresa

Por lo que se debe crear una propuesta de valor para presentarnos hacia nuestros accionistas o inversionistas para poder tener éxito.

(Véase página siguiente)

Cuadro 2. 2 Propuesta de Valor -Accionistas

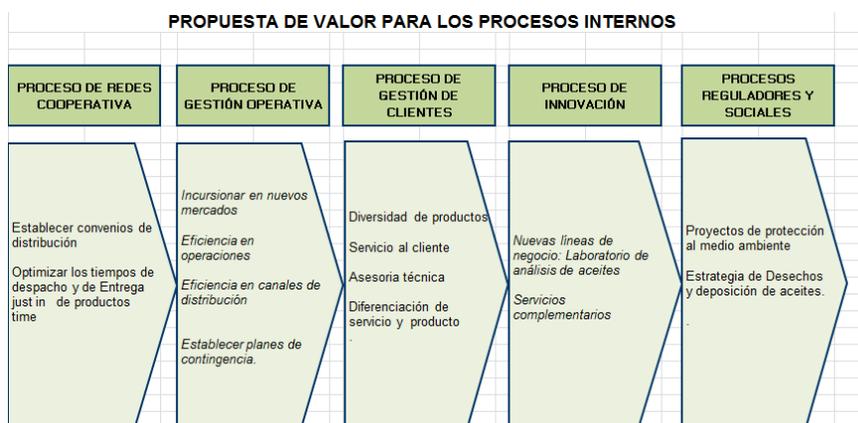


Fuente: La Empresa

### 2.1.3 Perspectiva Proceso Internos

En esta perspectiva se establecen las actividades que se deben realizar para poder obtener la propuesta de valor de clientes y así obtener los resultados financieros deseados, véase la figura 2.1.

Figura 2. 1Propuesta de Valor - Procesos Internos La Empresa

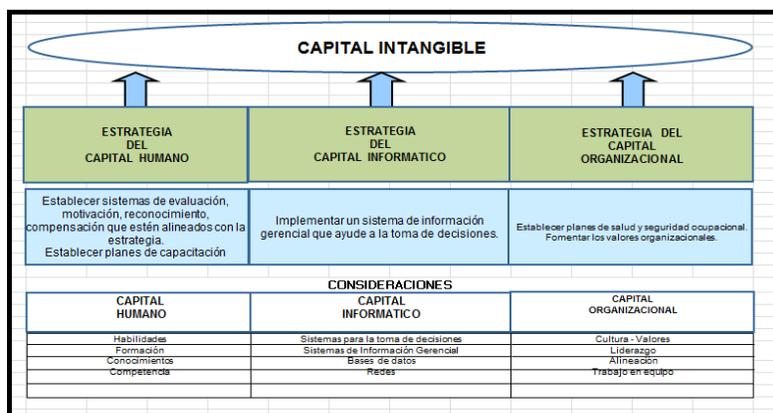


Fuente: La Empresa

### 2.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Capital Intangible)

Esta perspectiva se enfoca en revisar el capital intangible más importante de la empresa que permita realizar la creación de valor; aquí se analiza el comportamiento y rendimiento del capital humano, el capital informático y el capital organizativo.

.Cuadro 2. 3 Propuesta de valor - Capital intangible.



Fuente: La Empresa

## 2.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son las acciones a ejecutarse para poder cumplir con la misión del negocio inspirados en la visión. Los mismos, indican el impacto que se quiere como resultado.

Mediante el análisis se describieron objetivos que harán que funcione el plan estratégico formulado, aquellos por su alta relación y consistencia fueron seleccionados.

**Cuadro 2. 4**Objetivos estratégicos establecidos

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar el servicio al cliente
	Mejorar niveles de productividad
	Optimizar los tiempos de despacho y entrega de productos
	Incursionar en nuevos mercados
	Lograr eficiencia en canales de distribución
	Mejorar asesoría técnica
	Aperturar nuevas líneas de negocios
	Brindar servicios complementarios
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Establecer sistemas de evaluación, motivación, reconocimiento, modelos de compensación
	Establecer planes de capacitación
	Implementar un sistema de información gerencial.
	Fomentar los valores organizacionales
	Establecer planes de salud y seguridad ocupacional

<b>FINANCIERA</b>	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización
	Aumentar el volumen de las ventas de servicios complementarios
	Incrementar el nivel de ventas
	Mejorar los índices de apalancamiento financiero
<b>CLIENTE</b>	Entregar productos just in time y en sitio
	Asesorar técnicamente en servicio preventa y postventa
	Ampliar la variedad de los productos.
	Contar con convenios de exclusividad de distribución de marca extranjera

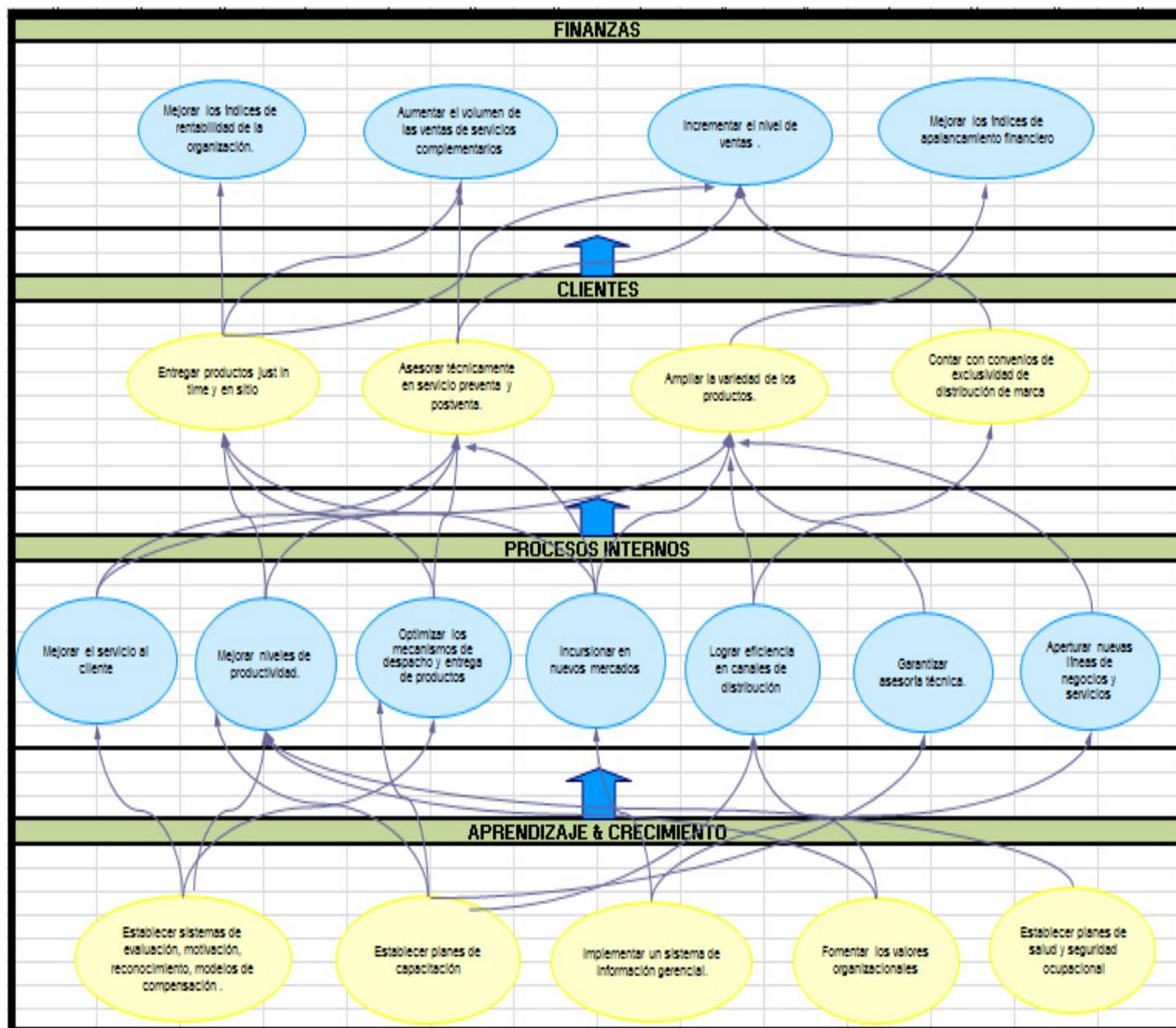
Fuente: La Empresa

### 2.3. DEFINICIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO

Cuando una compañía desea obtener sus objetivos planeados de manera eficiente es necesario realizar el mapa estratégico, el mismo alinea a las personas involucradas dentro de la empresa hacia la ejecución de sus objetivos.

(Véase página siguiente)

Figura 2. 2 Mapa Estratégico



Fuente: Información de la Empresa

## 2.4 DEFINICIÓN DE KPI'S (INDICADORES DE DESARROLLO DE DESEMPEÑO)

Los indicadores Claves de desempeño, miden de manera relevante como se encuentra el desarrollo de los diferentes procesos de la empresa, y de la productividad generada.

Es necesario definir todos los indicadores que medirán los objetivos estratégicos expuestos.

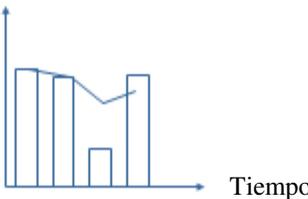
Se realizó el análisis de los objetivos que cumplirán con lo indicado, para lo cual se han definido los siguientes indicadores para la perspectiva financiera:

## 2.4.1 Perspectiva Financiera

### F1.1 ROA (Rentabilidad sobre los activos)

Este indicador se lo obtiene al dividir los beneficios netos sobre los activos totales. Es preciso analizar las operaciones que tienen relación con la rotación de activos, inventarios, activos fijos y ventas.

Cuadro 2. 5 Perspectiva Financiera F1-ROA

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> <b>(F1)</b> <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	conocer la rentabilidad de cada dólar de activos invertidos para generar ventas	activos totales, ventas totales	Retorno sobre los Activos (ROA, siglas en inglés para Retorno sobre Activos). X Retorno sobre los Activos, = multiplicar el margen de beneficio neto por la rotación de los activos (solo último activar dividido los activos por los activos)  ROA: $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b> Departamento Financiero			
<b>LÍNEA BASE</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>
7,40		%	3,00
<b>TENDENCIA</b> ↑			
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>			
0%		<b>ROJO</b> 7,39 →	<b>AMARILLO</b> 7,40 →
<b>VERDE</b> 9,00 →			
<b>RECUENCIA DE MEDICIÓN</b> Anual			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b> Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias			
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
Histórico y promedio			
Porcentaje  Tiempo			

Fuente: La Empresa

## F1.2 Retorno sobre el Capital o Patrimonio ROE

Este indicador se lo genera al dividir los beneficios netos sobre la inversión. Nos indica cual es la capacidad de la compañía para poder generar ganancias con la utilización de la inversión del capital propio.

Cuadro 2. 6 Perspectiva Financiera F1-ROE

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	conocer los beneficios logrados con los fondos propios de la empresa	Ventas totales, patrimonio	%Retorno sobre el Capital o el Patrimonio Neto (o ROE, siglas en inglés para Return on Equity). ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$
RESPONSABLE / ÁREA		Departamento Financiero	
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA
28,90%	porcentaje	30%	↑
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO
0% →	28,89% →		28,90% →
			VERDE
			30% →
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual		
FUENTE DE CAPTURA	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias		
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS			
Histórico y promedio			

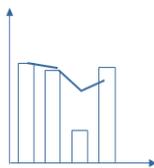
Fuente: Estados Financieros de la Empresa

## F1.3 Retorno sobre la inversión ROI (Return on Investment)

Este indicador es el resultado de dividir los beneficios netos sobre la inversión realizada. Nos indica cual es la capacidad de la compañía para poder generar ganancias con la utilización de la inversión del capital propio.

(Véase página siguiente)

Cuadro 2. 7 Perspectiva Financiera F1-ROI

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Mayor rendimiento en ventas y del dinero invertido	Ventas totales, costos totales, gastos totales, activos totales	%Retorno sobre la Inversión (o ROI, siglas en inglés para Return on Investment)  Retorno sobre la Inversión, $ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
7,40%	porcentaje	9,00%	↑
<b>LÍMITES (% DE CUMPLIMIENTO)</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">0% →</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 10px; color: red; font-weight: bold;">ROJO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 10px; color: orange; font-weight: bold;">AMARILLO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 10px; color: green; font-weight: bold;">VERDE</div> <div style="margin-left: 10px;">→</div> </div>		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
Histórico y promedio			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Porcentaje</span>  <span>Tiempo</span> </div>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

#### F1.4 % Beneficio Neto

Con este ratio se puede observar el margen real de las ganancias logradas. El mismo se obtiene como resultado de dividir la utilidad neta sobre los ingresos de la compañía.

(Véase la página siguiente)

Cuadro 2. 8 Perspectiva Financiera F1: % Beneficio Neto

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Conocer el margen real de los beneficios logrados	Ventas totales, costos totales, gastos totales,	% Beneficio Neto = $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Total Ingresos}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
2,60%	porcentaje	3,50%	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>
0%	2,590%		2,60%
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Estado de Pérdidas y Ganancias		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			

Fuente: Estados Financieros Lubtechnology

### F1.5 % Beneficio Bruto

Se obtiene al dividir el total de ventas descontadas los costos de ventas sobre el total de ventas.

Cuadro 2. 9 Perspectiva Financiera F1: % Margen Bruto

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Conocer el margen antes de impuestos y distribución de beneficios sociales sobre el total de ingresos generados	Ventas totales, costos totales	% Margen Bruto = $\frac{\text{Total Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Total Ventas}} \times 100$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
25,80%	%	26,00%	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>
0%	25,790%		25,80%
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Mensual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Estado de Pérdidas y Ganancias		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			

Fuente: Estados Financieros de La Empresa

## F1.6 Porcentaje EBITDA

El porcentaje de EBITDA es la capacidad que tiene la compañía de generar ganancias antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones.

Cuadro 2. 10 Perspectiva Financiera F1: %E.B.I.T.D.A

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	de manera rápida la capacidad del flujo de caja que puede tener la empresa	Ventas totales, costos totales, gastos totales	% EBITDA = $\frac{\text{Utilidad Antes Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización}}{\text{Total Ventas}} \times 100$
RESPONSABLE / ÁREA		Departamento Financiero	
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA
5,02%	porcentaje	7,00%	↑
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO → 5,010% →		AMARILLO → 5,02% → VERDE → 7,00% →
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
FUENTE DE CAPTURA	Estado de Pérdidas y Ganancias		
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;">Porcentaje</div> <div style="text-align: center;"> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p> </div> </div>			

Fuente: Estados Financieros de La Empresa

## F1.7 Sistema Dupont

Este indicador permite medir la eficiencia en la que una empresa maneja los márgenes netos de utilidades, rotación de activos y apalancamiento financiero. Mide el crecimiento económico de la empresa.

(Véase página siguiente)

Cuadro 2. 11 Perspectiva Financiera F1: Sistema Dupont

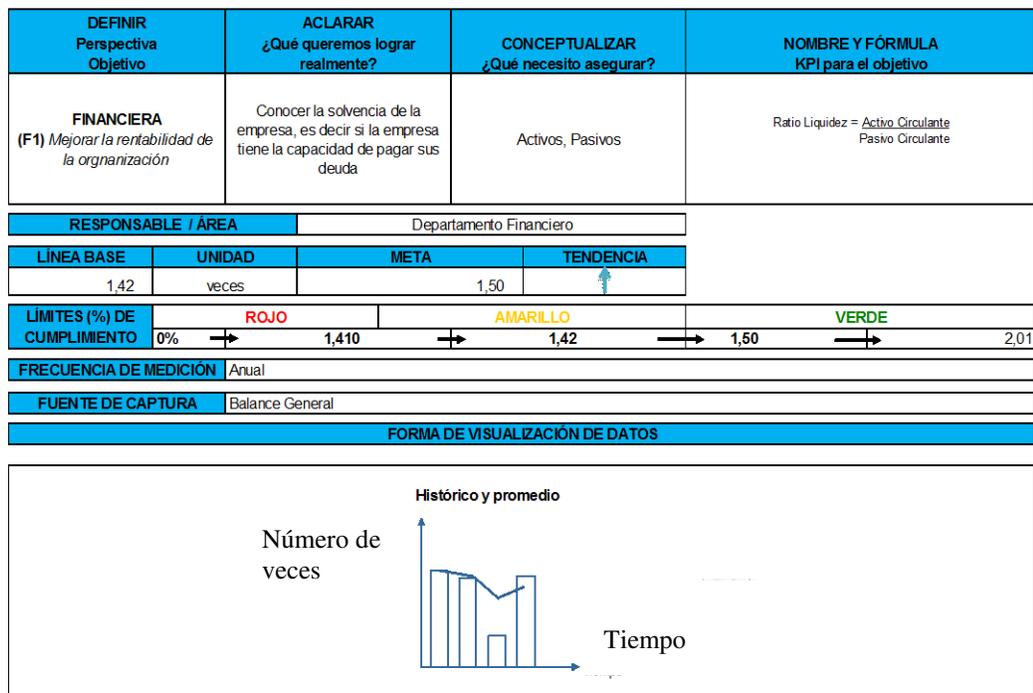
DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Medir el crecimiento económico de una empresa. Identifica la forma en que la empresa obtiene su rentabilidad	Ventas totales, costos totales, gastos totales, Activos, Patrimonio	Sistema DUPONT = (Utilidad neta/ventas)*(ventas/activo total)*(Activos/Patrimonio)
RESPONSABLE / ÁREA		Departamento Financiero	
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA
28.90%	porcentaje	50%	↑
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
0%	→	28.89%	→
		28.90%	→
		50.00%	→
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Anual	
FUENTE DE CAPTURA Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General			
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS			
<p>Histórico y promedio</p> <p>Porcentaje</p>  <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

### F1.8 Ratio de Liquidez

El ratio de liquidez se obtiene mediante la división del activo circulante y pasivo circulante. Es un ratio importante debido a que podemos conocer cuánto podemos cubrir las deudas a corto plazo con nuestros activos. Cuando el cociente es más alto entonces significa que habrá más capacidad para cubrir las obligaciones.

Cuadro 2. 12 Perspectiva Financiera F1: Ratio de Liquidez



Fuente: Estados Financieros de la Empresa

### F1.9 Ratio de Tesorería (acid test)

El ratio de tesorería se obtiene de dividir los activos disponibles (caja, bancos) más los activos realizables (cuentas por cobrar, documentos por cobrar, inversiones) con excepción de las existencias. Estos activos son divididos para el pasivo corriente.

(Véase en la siguiente página)

Cuadro 2. 13 Perspectiva Financiera (F1): Ratio Tesorería

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Conocer la capacidad de pagar deudas de corto plazo con sus activos disponibles y realizables	Activos, Pasivos	Ratio tesorería = $\frac{\text{DISPONIBLES (Caja+Bancos)} + \text{REALIZABLES (Cx\ Cobrar+ Do\ Cobrar)}}{\text{Pasivos a Corto plazo (Cuentas por pagar y obligaciones corto plazo)}}$

RESPONSABLE / ÁREA	Departamento Financiero
--------------------	-------------------------

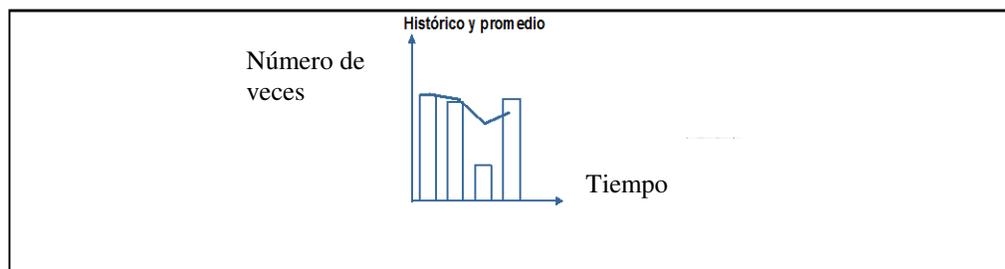
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA
0.97	veces	1.00	↑

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
0%	→ 0,790	→ 0,80	→ 1,00

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
------------------------	-------

FUENTE DE CAPTUR A	Balance General
--------------------	-----------------

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS
---------------------------------



Fuente: Estados Financieros de la Empresa

### F1.10 Ratio de Disponibilidad

Este ratio se lo puede obtener dividiendo los activos disponibles (caja, bancos) sobre los pasivos corrientes. Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones con sus disponibles o activos más líquidos.

(Véase página siguiente)



Cuadro 2. 15 Perspectiva Financiera F1: Rotación de Activos Fijos

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Mide la capacidad de la empresa de utilizar el activo fijo	Ventas totales. Activos Fijos	Rotación de Activos Fijos: $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Total de Activos Fijos}}$
RESPONSABLE / ÁREA		Departamento Financiero	
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA
13,41	veces	14,00	↑
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO
0% →	13,44	→ 13,45	→ 14,00 → 0%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual		
FUENTE DE CAPTURA	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias		
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS			
<p>Histórico y promedio</p> <p>Número de veces</p> <p>1 Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

### F1.12 Rotación de Activos Circulantes

Este ratio se lo calcula mediante la división de las ventas sobre los activos circulantes. Si el valor de la rotación es mayor significa que la empresa tiene una mejor productividad; es más eficiente debido a que trata de maximizar sus ingresos con el mínimo uso de activos, por lo que necesitará menos pasivos y patrimonio.

Cuadro 2. 16 Perspectiva Financiera F1: Rotación de Activos Circulantes

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Aumentar las ventas con el mínimo de activos	Ventas totales. Activos Circulante	Rotación de Activos Circulante: $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Total de Activos CirculanTe}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
3.65	veces	3.67	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>ROJO</p> <p>0% → 3,64</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>AMARILLO</p> <p>→ 3,65</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>VERDE</p> <p>→ 3,67</p> </div> </div>		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="margin-right: 20px;">Número de veces</div> <div style="text-align: center;"> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p> </div> </div>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

### F1.13 Rotación de Inventario- Días Inventarios

Este indicador calcula el tiempo en que el inventario se convierte en efectivo. Mientras mayor sea el número de veces de rotación es mucho mejor por lo tanto la empresa es mucho más eficiente en el manejo de sus existencias.

(Véase página siguiente)

Cuadro 2. 17 Perspectiva Financiera: Rotación de Inventarios

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Que tiempo tarde de convertirse los inventarios en cuentas por cobrar	Costos de Ventas. Inventarios	Rotación de Inventario: $\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventarios}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
8,39	veces	9,00	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>ROJO</span> <span>AMARILLO</span> <span>VERDE</span> </div>		
0%	8,38	8,39	9,00
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Número de veces</p> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de La Empresa

Cuadro 2. 18 Perspectiva Financiera F1: Días Rotación de Inventarios

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Que tiempo tarde de venderse la mercadería	Costos de Ventas. Inventarios	Días Rotación de Inventario: $\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
43,00	días	40,00	↓
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>ROJO</span> <span>AMARILLO</span> <span>VERDE</span> </div>		
0%	44,00	43	40,00
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Mensual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Número de días</p> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de La Empresa

### F1.14 Rotación de Cuentas por cobrar- Días cuentas por cobrar

Este indicador permite visualizar cuantas veces al año se recuperan las cuentas por cobrar. Se obtiene de dividir las ventas totales sobre las cuentas por cobrar. Para que una cartera se encuentre en condiciones óptimas la misma debe rotar entre 6 a 12 en el período analizado.

**Cuadro 2. 19** Perspectiva Financiera F1: Rotación de Cuentas por Cobrar

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo								
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Cuanto tiempo tardamos en recuperar el dinero desde que realizamos la venta hasta que cobramos	Ventas totales. Cuentas por cobrar	ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR: $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$								
RESPONSABLE / ÁREA		Departamento Financiero									
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA								
5,53	veces	6,00	↑								
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	<table border="1"> <tr> <td>%</td> <td>ROJO</td> <td>AMARILLO</td> <td>VERDE</td> </tr> <tr> <td>→</td> <td>5,51</td> <td>→ 5,53</td> <td>→ 6,00</td> </tr> </table>			%	ROJO	AMARILLO	VERDE	→	5,51	→ 5,53	→ 6,00
%	ROJO	AMARILLO	VERDE								
→	5,51	→ 5,53	→ 6,00								
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual										
FUENTE DE CAPTURA	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias										
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS											
<p>Número de veces</p> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p>											

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

**Cuadro 2. 20** Perspectiva Financiera F1: Días de Cobros Clientes

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo								
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Cuanto tiempo tardamos en recuperar el dinero desde que realizamos la venta hasta que cobramos	Ventas totales. Cuentas por cobrar	DÍAS DE COBROS CLIENTES: $\frac{360}{\frac{\text{Ventas totales}}{\text{cuentas por cobrar}}}$								
RESPONSABLE / ÁREA		Departamento Financiero									
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA								
65,00	días	60,00	↓								
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	<table border="1"> <tr> <td>%</td> <td>ROJO</td> <td>AMARILLO</td> <td>VERDE</td> </tr> <tr> <td>→</td> <td>65,00</td> <td>→ 61</td> <td>→ 60,00</td> </tr> </table>			%	ROJO	AMARILLO	VERDE	→	65,00	→ 61	→ 60,00
%	ROJO	AMARILLO	VERDE								
→	65,00	→ 61	→ 60,00								
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual										
FUENTE DE CAPTURA	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias										
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS											
<p>Número de días</p> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p>											

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

## F1.15 Rotación de Cuentas por pagar- Días Cuentas por pagar

Nos indica cuantas veces al año se tarda la empresa pagar a los proveedores. Par obtener las cuentas por cobrar es necesario dividir el costo de la mercadería vendida para las cuentas por pagar. Una razón óptima va desde 1 a 4 veces al año porque significa que se aprovecha los créditos otorgados en su totalidad.

**Cuadro 2. 21** Perspectiva Financiera F1. Rotación de cuentas por pagar

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	# veces que tardamos en pagar a nuestros proveedores	Compras. Cuentas por Pagar	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR: $\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
4,52	veces	4,00	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b> → 4,53      → <b>AMARILLO</b> 4,52      → <b>VERDE</b> 4,00      → 0%		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: right;">Número de veces</div> <div style="text-align: center;"> <p>Histórico y promedio</p> </div> <div style="text-align: left;">Tiempo</div> </div>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

**Cuadro 2. 22** Perspectiva Financiera F1: Días de Rotación de Cuentas por Pagar

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo						
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	# días que tardamos en pagar a nuestros proveedores	Compras. Cuentas por Pagar	DIAS DE ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR: $\frac{360}{\frac{\text{Compras}}{\text{cuentas por pagar}}}$						
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero							
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>						
80,00	días	90,00	↑						
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ROJO</th> <th>AMARILLO</th> <th>VERDE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% → 79,00</td> <td>→ 80</td> <td>→ 90,00 →</td> </tr> </tbody> </table>			ROJO	AMARILLO	VERDE	% → 79,00	→ 80	→ 90,00 →
ROJO	AMARILLO	VERDE							
% → 79,00	→ 80	→ 90,00 →							
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual								
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias								
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>									
<p>Histórico y promedio</p>									

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

### F1.16 EVA. Valor Económico Agregado

Este indicador permite cuantificar que los resultados obtenidos por la empresa estén generando valor por encima de su capital invertido en un determinado período de tiempo.

(Véase página siguiente)

Cuadro 2. 23 Perspectiva Financiera F1: EVA

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Capacidad para generar valor por encima del capital invertido	NOPAT, ROIC, WACC	EVA: Capital x (ROIC-WACC)
RESPONSABLE / ÁREA		Departamento Financiero	
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA
(-50000)	veces	1,00	↓
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>∞ % →</span> <span style="color: red;">ROJO</span> 50K → <span style="color: orange;">AMARILLO</span> 10k → <span style="color: green;">VERDE</span> 1k → 20000,00</div>		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual		
FUENTE DE CAPTURA	Balance General		
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS			
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Histórico y promedio</p> </div> </div>			

Fuente: Información de Estados Financieros en la Empresa

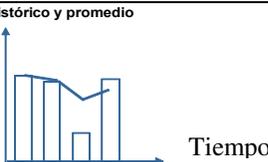
## F2 Aumentar el volumen de las ventas de servicios complementarios

Dentro de los servicios complementarios en la Empresa tenemos:

- 1) Análisis de muestras de lubricantes
- 2) Servicios de asesoría de venta de lubricantes alimenticios

Lo que se busca medir a través de este indicador es incrementar el volumen de los servicios complementarios:

Cuadro 2. 24 Perspectiva Financiera F2: Crecimiento % ventas servicios complementarios

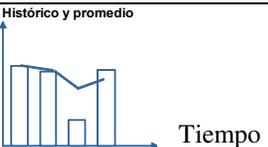
DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F2) <i>Aumentar el volumen de las ventas de servicios complementarios</i>	Incrementar el volumen de ventas a través de servicios complementarios	ventas servicios complementarios (productos < 1 año) y ventas totales.	Crecimiento Porcentaje de ventas servicios complementarios  $\frac{\text{Ventas Serv Complementarios 1} - \text{Ventas Serv Comp 0}}{\text{Ventas Serv Complementarios Año 0}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
554%	%	5%	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	0% → <b>ROJO</b> 40% → <b>AMARILLO</b> 75% → <b>VERDE</b> 100% → <b>AZUL</b> ∞ %		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Informes de Ventas		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Histórico y promedio</p> <p>Porcentaje</p>  <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados de Resultados de la empresa

### F3 Incrementar el nivel de ventas

Este es otro indicador que permite monitorear la mejora de la rentabilidad del negocio, por lo que se busca garantizar el crecimiento comercialización de productos Lubricantes, refrigerantes y equipos de lubricación para la industria

Cuadro 2. 25 Perspectiva Financiera F3: Nivel de Crecimiento de Ventas Productos

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F3) Incrementar el nivel de ventas	Garantizar el crecimiento comercialización de productos Lubricantes, refrigerantes y equipos de lubricación para la industria	ventas de productos Lubricantes, refrigerantes y equipos de lubricación para la industria	Nivel de crecimiento en ventas productos  $\frac{\sum_{i=1}^n \text{Total Ventas productos años actual} \times 100}{\sum_{i=1}^n \text{Total Ventas Productos año anterior}} \text{ mes de corte}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
4.99	%	10%	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	0% → <b>ROJO</b> 4.98% → <b>AMARILLO</b> 4.99% → <b>VERDE</b> 10% → ∞ %		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Informe de Ventas		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Histórico y promedio</p> <p>Porcentaje</p>  <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados de Resultados de La Empresa

## F4.1 Ratio de Endeudamiento

Este ratio se calcula dividiendo el pasivo sobre el patrimonio más el pasivo. Permite medir la capacidad de dependencia de la compañía en relación a los capitales ajenos

Cuadro 2. 26 Perspectiva Financiera F4: Ratio de Endeudamiento

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Conocer la cantidad y calidad de la deuda que tiene la organización y hasta que punto puede la empresa soportar una carga financiera	Patrimonio, Pasivos	Ratio Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
0,79	veces	0,60	↓
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>∞ % →</span> <span style="color: red;">ROJO</span> 0,80 →</div>		
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span style="color: yellow;">AMARILLO</span> 0,65 →</div>		
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span style="color: green;">VERDE</span> 0,60 →</div>		
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>→</span> 0,40</div>		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Porcentaje</span> <span>Histórico y promedio</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span></span> <span>Tiempo</span> </div>			

Fuente: Estados Financieros en la Empresa

## F4.2 Ratio de Autonomía

Este indicador mide el grado de independencia entre los recursos propios y los recursos ajenos.

(Véase página siguiente)

Cuadro 2. 27 Perspectiva Financiera F4: Ratio de Autonomía

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Conocer el grado de independencia de deuda de la compañía	Patrimonio, Pasivos	Ratio Autonomia= $\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b> Departamento Financiero			
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
0.22	veces	0.70	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	0% → <b>ROJO</b> 0.22 → 0.5 <b>AMARILLO</b> → 0.70 <b>VERDE</b> → %		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Número de veces</p> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

### F4.3 Ratio de calidad de deuda

Este indicador se obtiene dividiendo el pasivo circulante sobre el pasivo total. Mientras menor sea el ratio mejor. Se refiere al plazo de cancelación de la deuda.

Cuadro 2. 28 Perspectiva Financiera F4: Ratio Calidad de Deuda

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Conocer % de deuda que corresponde a corto plazo. Este indicador debe ser lo menor posible	Patrimonio, Pasivos	Ratio Calidad de la Deuda= $\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo total}}$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b> Departamento Financiero			
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
0.46	veces	0.50	↓
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	0% → <b>ROJO</b> 0.46 → 0.41 <b>AMARILLO</b> → 0.40 <b>VERDE</b> → %		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Número de veces</p> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

## F4.4 Ratio Carga Financiera

Este indicador mide la relación entre los gastos financieros de las operaciones del negocio y las ventas del período.

Cuadro 2. 29 Perspectiva Financiera F4: Ratio Gastos Financieros Vs Ventas

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
FINANCIERA (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Refleja si existe o no un exceso en la carga financiera	Gastos financieros, Ventas Totales	GASTOS FINANCIEROS: Gastos Financieros/ Ventas Totales
RESPONSABLE / ÁREA		Departamento Financiero	
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA
0,01	veces	0,01	constante
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO 0,006		AMARILLO 0,008
			VERDE 0,01
			∞ %
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual		
FUENTE DE CAPTURA	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias		
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS			
<p>Número de veces</p> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

## F4.5 Ratio Capacidad de Devolución de Prestamos.

Este indicador se refiere a la capacidad para afrontar los préstamos pendientes.

(Véase en la página siguiente)

Cuadro 2. 30 Perspectiva Financiera F4: Capacidad de Devolución de Préstamos

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	Mide la capacidad de eliminar la deuda con el cash flow obtenido	Préstamos, beneficio neto, amortizaciones, exigible a corto y largo plazo	Capacidad de devolución de préstamos = (Beneficio neto + Amortizaciones) / (Exigible a corto plazo + Exigible a largo plazo)
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
6,44	por ciento	14,00	
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>0% →</span> <span style="color: red;">ROJO</span> 6,44 → <span style="color: orange;">AMARILLO</span> 10,00 → <span style="color: green;">VERDE</span> 14,00 → </div>		∞ %
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Histórico y promedio</p> <p>Porcentaje</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

### F4.6 Ratio Cobertura de Gastos Financieros

Mide la relación de los gastos de la compañía y la utilidad que recobra.

Cuadro 2. 31 Perspectiva Financiera F4: Cobertura de Gastos Financieros

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>FINANCIERA</b> (F1) <i>Mejorar la rentabilidad de la organización</i>	medir la relación entre los gastos de la empresa y la utilidad que recupera	Utilidad, intereses, impuestos, gastos financieros	Cobertura de Gastos Financieros: (UAI e intereses) / Gastos Financieros
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Departamento Financiero	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
4,26	por ciento	5,00	
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>0% →</span> <span style="color: red;">ROJO</span> 3,260 → <span style="color: orange;">AMARILLO</span> 3,30 → <span style="color: green;">VERDE</span> 5,00 → </div>		∞ %
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Histórico y promedio</p> <p>Porcentaje</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

## 2.4.2 Perspectiva Cliente

### (C1) Entregar productos just in time y en sitio

Lo que se pretende con este indicador es determinar el plazo promedio de tiempo desde la fecha del pedido hasta la fecha de entrega. Si pasa de los dos días habrá que revisar el proceso de operación en que parte se encuentra fallando.

**Cuadro 2. 32** Perspectiva Cliente C1: Entregar productos just in time in sitio

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
CLIENTES (C1) <i>Entregar productos just in time y en sitio</i>	determinar el plazo promedio de tiempo desde la fecha del pedido hasta la fecha de entrega	orden de pedido, despacho de pedido	Días de entrega < =2
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
3	días	2,00	↓
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">3,00 →</div> <div style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">ROJO</div> <div style="margin: 0 10px;">→</div> <div style="text-align: center; color: orange; font-weight: bold;">AMARILLO</div> <div style="margin: 0 10px;">→</div> <div style="text-align: center; color: green; font-weight: bold;">VERDE</div> <div style="margin-left: 10px;">← 2,00 ←</div> <div style="margin-left: 10px;">← 0</div> </div>		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Diario		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Registro de salida y entrega de pedidos		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Porcentaje</span> <span>Histórico y promedio</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <span></span> <span>Tiempo</span> </div>			

Fuente: Operaciones de La Empresa

### (C2) Asesorar técnicamente en servicio preventa y postventa.

Lubtechnology cuenta con servicio de asistencia técnica (preventa-postventa) a los clientes.

Para conocer si estamos dando la asesoría adecuada y poder medir este indicador, se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes de la compañía tanto en los servicios de preventa como de postventa.

Cuadro 2. 33 Perspectiva Cliente C2: Asesoría Técnica Servicio Preventa

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>CLIENTES</b> (C2) <i>Asesorar técnicamente en servicio preventa y postventa.</i>	determina el tiempo de respuesta	orden de pedido, despacho de pedido	satisfacción de cliente servicio pre- venta > 85%
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
75	%	85,00	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>
	75,00 →	77,50 →	80,00 →
			85,00 →
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	mensual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Encuestas de satisfacción de cliente externo		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			

Fuente: La Empresa

Cuadro 2. 34 Perspectiva Cliente C2: Asesoría Técnica Servicio Postventa

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>CLIENTES</b> (C2) <i>Asesorar técnicamente en servicio preventa y postventa.</i>	determinar el plazo promedio de tiempo desde la fecha del pedido hasta la fecha de entrega	orden de pedido, despacho de pedido	Satisfacción de cliente externo en asesorías postventa > 85%
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
75	%	85%	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>
	75,00 →	77,50 →	80,00 →
			85,00 →
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	trimestral		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Encuestas de Satisfacción de Cliente Externo		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			

Fuente: Operaciones de La Empresa

### (C3) Ampliar la variedad de los productos

La propuesta es comenzar a ofertar nuevos productos especializados. Este indicador se medirá con el número de productos ingresados al mercado guayaquileño.

**Cuadro 2. 35** Perspectiva Cliente C3: Ampliar la variedad de productos

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
CLIENTES (C3) Ampliar la variedad de los productos.	Ofrecer productos especializados	venta de nuevos nuevos productos.	# nuevos productos nuevos introducidos en el mercado guayaquileño
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
1	productos	2	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>ROJO</p> <p>1,00</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>AMARILLO</p> <p>1,00</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>VERDE</p> <p>2,00</p> </div> </div>		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Catálogo de Productos		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			

Fuente: Operaciones de la Empresa

### (C4) Contar con convenios de exclusividad de distribución de marca extranjera

Lo que se quiere lograr es que la organización este claramente diferenciada de su competencia por lo que es necesario que se negocien nuevos convenios para lograr ventaja competitiva con sus clientes.

Cuadro 2. 36 Perspectiva Clientes C4: Convenios Exclusivos

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>CLIENTES</b> (C2) <i>Contar con convenios de exclusividad de distribución de marca extranjera</i>	Que la organización sea claramente diferenciada de su competencia.	Relacionamiento con proveedores extranjero	# contratos exclusivos
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
1	convenios	2	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>
	-	-	1,00
	→		→
			<b>VERDE</b>
			2,00
			→
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	CONVENIOS		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
Histórico y promedio			

Fuente: Convenios firmados por la Empresa

### 2.4.3 Perspectiva Procesos Internos

#### (PI1) Mejorar el servicio al cliente

Se pretende mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Con este indicador se quiere lograr la fidelización del consumidor ante la empresa.

Cuadro 2. 37 Perspectivas Procesos Internos PI1: Mejorar el servicio al cliente

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>PROCESOS INTERNOS</b> (PI1) Mejorar el servicio al cliente	Aumentar los niveles de satisfacción del cliente	fidelización del consumidor	Número de quejas atendidas/Número de quejas recibidas
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coordinador de Operaciones	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
100%	%	100%	→
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>
	0%	40%	75%
	→		→
			<b>VERDE</b>
			100%
			→
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semanal		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Informes de servicio al cliente		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
Histórico y promedio			

Fuente: Información servicio al cliente

### (PI2) Mejorar los niveles de productividad

Este indicador permite medir el incremento de los niveles de respuesta en atención a los casos asignados, definiendo protocolos de atención y de servicios. Los servicios que generen más valor se realicen en menos tiempo y que el personal conozca el protocolo a seguir en cada caso. Esto se lo medirá por el número de procesos levantados y estandarizados

**Cuadro 2. 38** Procesos Internos PI2: Mejorar los niveles de Productividad

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo	
PROCESOS INTERNOS (PI2) Mejorar los niveles de productividad	Incrementar los niveles de respuesta en atención a los casos asignados, definiendo protocolos de atención y de servicios	los servicios que generen mas valor se realicen en menos tiempo y que el personal conozca el protocolo a seguir en cada caso	Número de procedimientos levantados y estandarizados	
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coodinador de Operaciones		
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>	
0	número	5	↑	
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	<b>AZUL</b>
-	1,00	3,00	5,00	∞ %
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Trimestral			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Sistema de Calidad			
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>				
Histórico y promedio				

Fuente: La Empresa

### (PI3) Optimizar los mecanismos de despachos y entrega de productos

Este indicador permite medir el nivel de efectividad de los despachos de mercancías y entrega de productos enviados en un período determinado.

(Véase en página siguiente)

Cuadro 2. 39 Perspectiva Procesos Internos PI3: Optimizar despachos y entrega productos

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
PROCESOS INTERNOS (PI3) Optimizar los mecanismos de despachos y entrega de productos	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías y entrega de productos enviados en un período determinado.	Orden de Pedidos	Porcentaje de despachos realizados= # Número de despachos cumplidos x 100  Número total de despachos requeridos y programados
RESPONSABLE / DPTO		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA
95	%	100,00	↑
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO
0%	40%		75%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		VERDE	
Semanal		100%	
FUENTE DE CAPTURA		Orden de Pedido	
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS			
Histórico y promedio			
<p>Porcentaje</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: La Empresa

**(PI4) Incursionar en nuevos mercados**

Este indicador permite medir la incorporación de nuevos productos que pueden posicionarse en el mercado ecuatoriano.

Cuadro 2. 40 Perspectiva Procesos Internos P14: Incursionar en nuevos mercados

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
PROCESOS INTERNOS (PI3) Incursionar en nuevos mercados	comercializar nuevos productos que pueda posicionarse en el mercado	encuestas de preferencias al consumidor	# clientes de sectores especializados reclutados en el año actual > 3
RESPONSABLE / DPTO		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA
1	número de clientes	3	↑
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO
-	1,00		2,00
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		VERDE	
semestral		3,00	
FUENTE DE CAPTURA		encuestas al consumidor	
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS			
Histórico y promedio			
<p>Número de clientes</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: La Empresa

### (PI5) Lograr eficiencia en canales de distribución

A través de este indicador se busca que los canales de distribución adquieran como mínimo lo mismo que adquirieron el año anterior en el mismo periodo.

**Cuadro 2. 41** Perspectiva Procesos Internos PI5. Eficiencia en canales distribución

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>PROCESOS INTERNOS</b> (PI4) Lograr eficiencia en canales de distribución	que los distribuidores coloquen el producto en el mercado	que los canales de distribución adquieran como mínimo lo mismo que adquirieron el año anterior en el mismo periodo	$\frac{\$compras\ realizadas\ en\ el\ mes\ actual}{compras\ realizadas\ en\ el\ mismo\ mes\ en\ el\ año\ anterior} > 1$
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Logística	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
compras realizadas en el mes del año anterior	\$	compras realizadas en el mes actual = o > al año anterior	→
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>
0%	40%	75%	100% ∞ %
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Mensual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Orden de Pedidos y Orden de Despacho		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			

Fuente: La Empresa

### (PI6) Garantizar asesoría técnica

Este indicador permite medir la satisfacción de la demanda de asesoramiento por parte de los clientes.

(Véase página siguiente)

Cuadro 2. 42 Perspectiva Procesos Internos PI6: Garantizar Asesoría Técnica

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>PROCESOS INTERNOS</b> (PI6) <i>Garantizar asesoría técnica</i>	Satisfacer la demandada de asesoramiento por parte de los clientes.	Registro de visitas clientes-Asesoramiento	Número de visitas realizadas a clientes / N° de visitas a clientes solicitadas
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Coordinador de Ventas / Área de Ventas	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
90%	visitas cliente	100%	↗
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>
0%	40%	75%	100% →
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Mensual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Informe de Asesoramiento Postventa		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Histórico y promedio</p> <p>Porcentaje</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: La Empresa

### (PI7) Aperturar nuevas líneas de negocios y servicios complementarios

Este indicador refleja el incremento del flujo de dinero en la empresa mediante las aperturas de nuevas líneas de negocios y servicios complementario.

(Véase página siguiente)

**Cuadro 2. 43** Perspectivas Procesos Internos PI6. Apertura de nuevas líneas de negocios y servicios complementarios

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
<b>PROCESOS INTERNOS (PI6)</b> Aperturar nuevas líneas de negocios y servicios complementarios	incrementar el flujo de dinero en la empresa mediante la aperturas de nuevas líneas de negocios y servicios complementarios	ingresos por ventas, líneas de negocios y servicios complementarios	Crecimiento en ventas % (ventas año actual-ventas año anterior/ ventas año anterior)
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		Coordinador de Calidad / Área de Calidad	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
2,00%	%	5,00%	▲
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	0%	<b>ROJO</b> 40%	<b>AMARILLO</b> 75%
			<b>VERDE</b> 100%
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Informe de Producción		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Porcentaje</p> <p>Histórico y promedio</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

#### 2.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

**(AC1) Establecer sistemas de evaluación, motivación, reconocimiento, modelos de compensación**

Este indicador permite medir el nivel de satisfacción que tiene el personal que labora para la empresa y el impacto en el desarrollo de sus labores habituales.

(Véase página siguiente)

**Cuadro 2. 44** Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC1: Sistemas de motivación, evaluación y compensación

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (AC1) Establecer sistemas de evaluación, motivación, reconocimiento, modelos de compensación	Que el personal se encuentre satisfecho y motivado para realizar su trabajo.	empleados que han recibido bonos, menciones, préstamos, etc.	% de bonificación basado en margen de ventas y recuperación de la cartera
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		Auxiliar de RR HH / Área de RR HH	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
2	%	3	
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>
	0%	40%	75%
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Mensual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Nómina de empleados, Antigüedad de cartera, Reporte de ventas		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Porcentaje</p> <p>Historico y promedio</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: RRHH de la Empresa

### (AC2) Establecer planes de capacitación al personal.

Este indicador nos permite monitorear el nivel de capacitación del recurso humano.

**Cuadro 2. 45** Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC2: Planes de Salud y Seguridad Ocupacional

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (AC2) Establecer planes de capacitación al personal	Crear competencia en el recurso humano.	número de horas hombre capacitado y número de horas hombre trabajadas.	% Horas hombre capacitado (# hombre capacitados / # total de empleados)
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Auxiliar de RR HH / Área de RR HH	
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>
50	%	100%	↑
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>
	0%	40%	75%
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Informe de Capacitación		
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
<p>Porcentaje</p> <p>Historico y promedio</p> <p>Tiempo</p>			

Fuente: La Empresa

### (AC3) Implementar un sistema de información gerencial

Este indicador permite asegurar la integridad de la información así como de la disponibilidad de la misma en cualquier momento.

**Cuadro 2. 46** Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC3: Sistemas de Información Gerencial

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (AC3) Implementar un sistema de información gerencial.	asegurar el contenido de la información en cualquier momento y actualizado	ergonomía, condiciones ambientales, trayectoria en la empresa, clima de trabajo, procesos estandarizados.	N° de procesos automatizados > = 5	
RESPONSABLE / ÁREA		RECURSOS HUMANOS		
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	TENDENCIA	
3	número de procesos automatizados	5,00	↑	
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
-	3,00	4,00	5,00	∞ %
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual			
FUENTE DE CAPTURA	Encuesta Satisfacción de Clientes			
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS				
<p>Histórico y promedio</p> <p>Número</p> <p>Tiempo</p>				

Fuente: La Empresa

### (AC4) Fomentar los valores organizacionales

Lo que se quiere es aumentar la productividad de los empleados mediante la fomentación de los valores organizacionales esto será medido si se están practicando o no mediante encuestas de satisfacción al cliente.

(Véase página siguiente)

**Cuadro 2. 47** Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC4: Sistemas de Información Gerencial

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (AC4) Fomentar los valores organizacionales	Aumentar la productividad de los empleados.	conocimiento de los valores organizacionales	Encuestas de satisfacción de cliente interno > 80%	
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Auxiliar de RR HH / Área de RR HH		
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>	
75	%	80	↑	
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>
	0%	75%	78%	80% ∞ %
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Tests			
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>				
<p style="text-align: center;">Histórico y promedio</p> <p style="text-align: center;">Porcentaje</p> <p style="text-align: center;">Tiempo</p>				

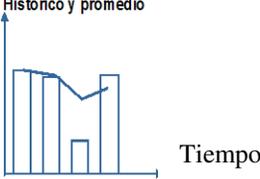
Fuente: La Empresa

### (AC5) Establecer planes de salud y seguridad ocupacional

Este indicador refleja las prioridades de la compañía relacionada al fortalecimiento y cuidado de su recurso humano por lo cual se monitorea el establecimiento de planes de salud y seguridad ocupacional para proteger a los trabajadores. Un empleado que se encuentra seguro y con salud es más productivo a uno que no lo está.

(Véase página siguiente)

**Cuadro 2. 48** Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento AC5: Sistemas de Información Gerencial

DEFINIR Perspectiva Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (AC4) Establecer planes de salud y seguridad ocupacional	Aumentar la productividad de los empleados.	BBS, planes de salud	# de ausentismos < 5% # de multas impuestas por organismos de control = 0	
<b>RESPONSABLE / ÁREA</b>		Auxiliar de RR HH / Área de RR HH		
<b>LÍNEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META</b>	<b>TENDENCIA</b>	
0	%	5%	↑	
<b>LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>
	5%	4%	3%	2% 0%
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Mensual			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Reporte de asistencias y de enfermedades profesionales			
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS</b>				
<p>Porcentaje</p> <p>Histórico y promedio</p>  <p>Tiempo</p>				

Fuente: La Empresa

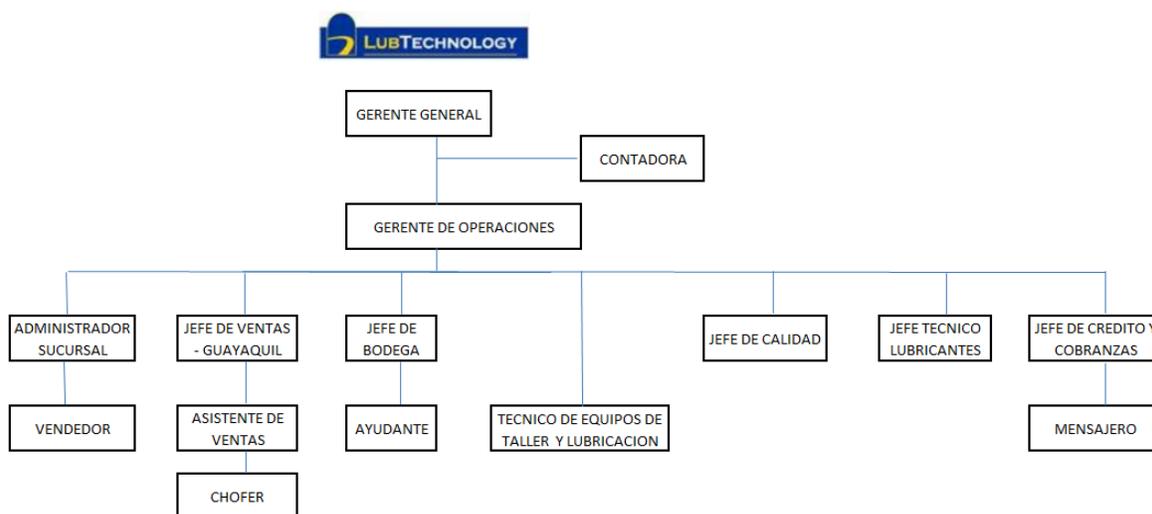
## CAPÍTULO 3

### SINCRONIZACIÓN DE PROCESOS APLICANDO EL BSC

#### 3.1 PLANTEAMIENTO DE ORGANIGRAMA MODIFICADO

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la compañía luego del levantamiento de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo:

**Figura 3. 1** Organigrama de la Empresa



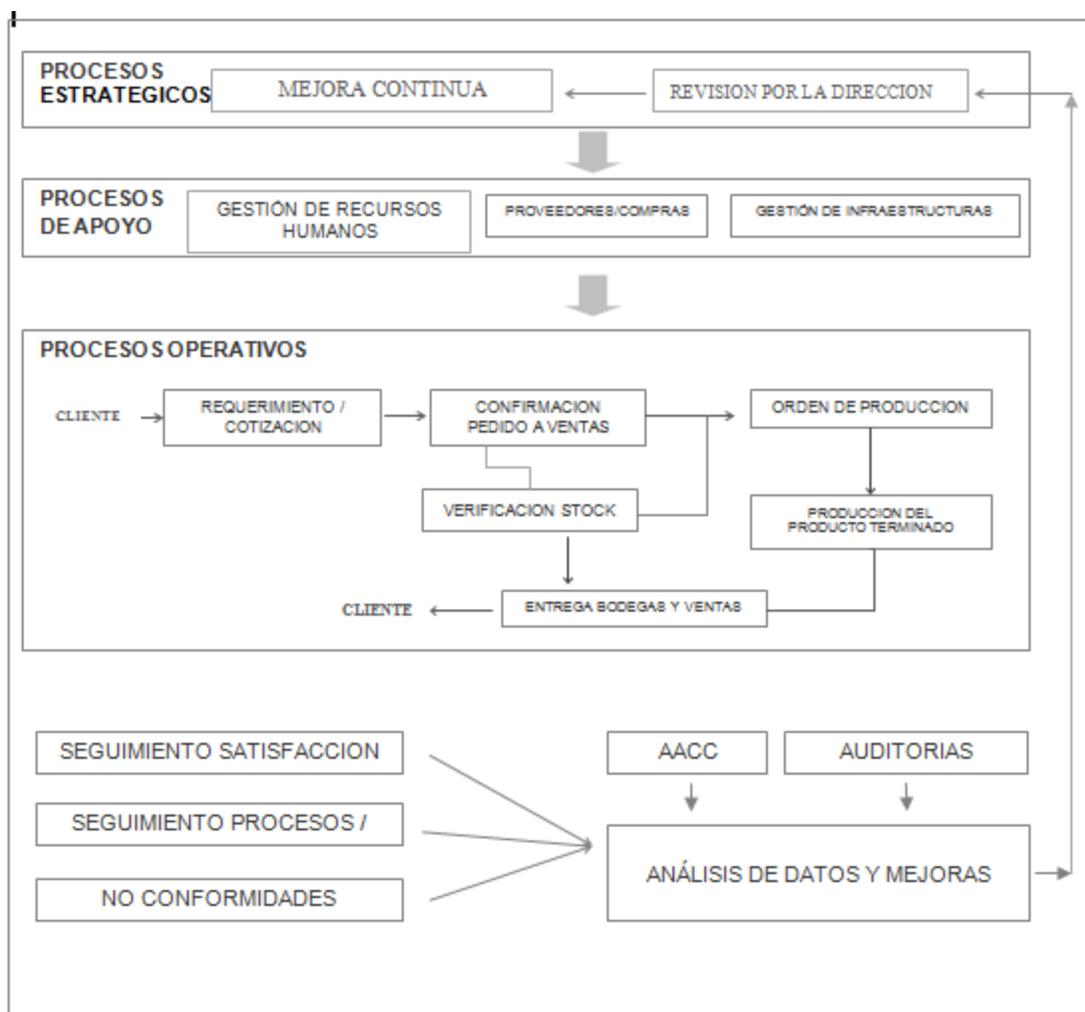
Fuente: La empresa

#### 3.2 DETERMINACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE LUBTECHNOLOGY

Como parte del análisis realizado mediante la herramienta de Balanced Scorecard se ha definido que los macroprocesos de la empresa son los siguientes:

(Véase página siguiente)

Figura 3. 2 Macroprocesos de La Empresa



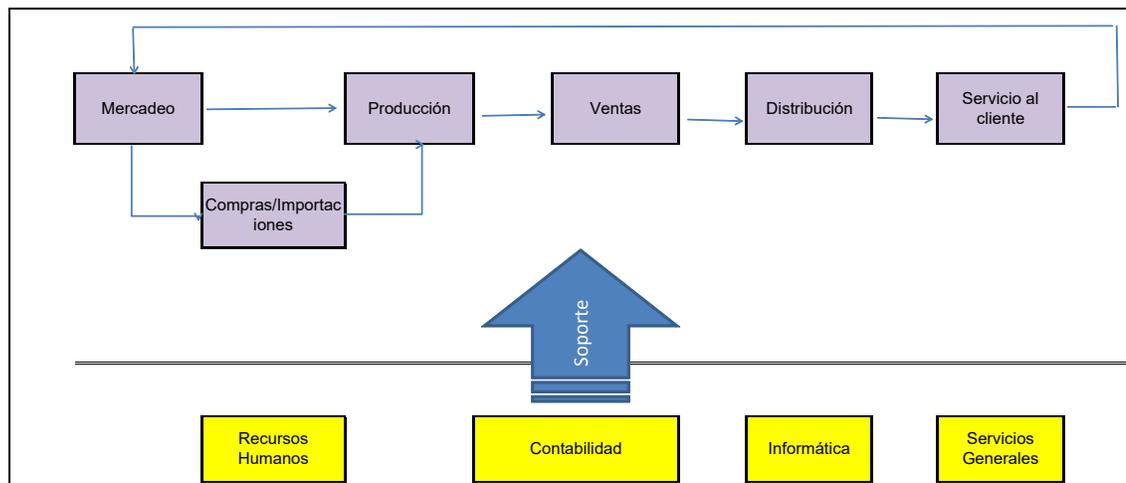
Elaborado por: Las autoras

### 3.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS OPERATIVO

Luego del análisis efectuado se identificaron los siguientes procesos operativos dentro de la actividad regular de la Empresa:

(Véase página siguiente)

**Figura 3.3** Interrelación de procesos operativos de La Empresa.



Fuente: La empresa

Posterior a la identificación de los procesos operativos y macroprocesos se debe empezar con la alineación de los mismos a los objetivos estratégicos que se han identificado en el análisis realizado previamente:

(Véase página siguiente)

**Cuadro 3.1** Sincronización de objetivos estratégicos del BSC con los macroprocesos operativos

BSC UNIDAD LUBTECHNOLOGY CIA. LTDA.				MACROPROCESOS																		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	CLAVES					APOYO														
			VENTAS	PRODUCCIÓN	SERVICIO AL CLIENTE	MERCADEO	PRODUCCIÓN	IMPORTACIONES	RECURSOS HUMANOS	INFORMATICA	CONTABILIDAD	FINANCIERO										
FINANCIERA (F)	F.1.1	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	ROA: $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$																	X		
	F.1.2	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$																		X	
	F.1.3	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	ROI = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$																		X	
	F.1.4	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	% Beneficio Neto = $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Total Ingresos}}$																		X	
	F.1.5	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	% Margen Bruto = $\frac{\text{Total Ventas} - \text{Costo de Ventas} \times 100}{\text{Total Ventas}}$																		X	
	F.1.6	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	% EBITDA = $\frac{\text{Utilidad Antes Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización} \times 100}{\text{Total Ventas}}$																		X	
	F.1.7	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	Sistema DUPONT = $(\text{Utilidad neta/ventas}) \times (\text{ventas/activo total}) \times (\text{Activos/Patrimonio})$																			X
	F.1.8	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	Ratio Liquidez = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$																			X
	F.1.9	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	Ratio tesorería (test acid) = $\frac{\text{DISPONIBLES (Caja+Bancos)+ REALIZABLES (Cx Cobrar+ Docx Cobrar)}}{\text{Pasivos a Corto plazo (Cuentas por pagar y obligaciones corto plazo)}}$																			X
	F.1.10	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	Ratio Disponibilidad o Tesorería Inmediata = $\frac{\text{Caja + Bancos}}{\text{Pasivos Circulantes}}$																			X
	F.1.11	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	Rotación de Activos Fijos: $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Total de Activos Fijos}}$																			X
	F.1.12	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	Rotación de Activos Circulante: $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Total de Activos Circulante}}$																			X
	F.1.13	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	Rotación de Inventario: $\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventarios}}$																			X
	F.1.13.1	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	Días de Rotación de Inventario: $\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$																			X
	F.1.14	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	Rotación de Cuentas por Cobrar: $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$																			X
	F.1.14.1	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	DIAS DE COBROS CLIENTES: $\frac{360}{\text{Rotación de Cuenta Por Cobrar}}$																			X
	F.1.15	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR: $\frac{\text{Costo Mercadería Vendida}}{\text{Cuentas Por pagar}}$																			X
	F.1.15.1	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	DIAS DE PAGOS CLIENTES: $\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$																			X
	F.1.16	Mejorar los índices de rentabilidad de la organización	EVA (Valor económico agregado): $\text{Capital} \times (\text{ROIC} - \text{WACC})$																			X
	F.2	Aumentar el volumen de las ventas de servicios complementarios	Crecimiento Porcentaje de ventas servicios complementarios $\frac{\text{Ventas Serv Complementarios} - \text{Ventas Serv Comp}_0}{\text{Ventas Serv Complementarios Año}_0} \times 100$																			X
F3	Incrementar el nivel de ventas																				X	
F4.1	Mejorar los índices de apalancamiento financiero	Ratio Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo}}$																			X	
F4.2	Mejorar los índices de apalancamiento financiero	Ratio Autonomía = $\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$																			X	
F4.3	Mejorar los índices de apalancamiento financiero	Ratio Calidad de la Deuda = $\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo total}}$																			X	
F4.4	Mejorar los índices de apalancamiento financiero	GASTOS FINANCIEROS: $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Totales}}$																			X	
F4.5	Mejorar los índices de apalancamiento financiero	Capacidad de devolución de préstamos = $\frac{\text{Beneficio neto} + \text{Amortizaciones}}{\text{Exigible a corto plazo} + \text{Exigible a largo plazo}}$																			X	
F4.6	Mejorar los índices de apalancamiento financiero	Cobertura de Gastos Financieros: $\frac{\text{UAI e intereses}}{\text{Gastos Financieros}}$																			X	

Fuente: La Empresa

BSC UNIDAD LUBTECHNOLOGY CIA. LTDA.				MACROPROCESOS										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI		CLAVES				APOYO						
				VENTAS	PRODUCCIÓN	SERVICIO AL CLIENTE	MERCADEO	PRODUCCIÓN	IMPORTACIONES	RECURSOS HUMANOS	INFORMATICA	CONTABILIDAD	FINANCIERO	
CLIENTE (C)	C1	Entregar productos just in time y en sitio	Días de entrega <=2	X										
	C2.1	Asesorar técnicamente en servicio preventa y postventa.	satisfacción de cliente servicio pre-venta > 85%					X						
	C2.2	Asesorar técnicamente en servicio preventa y postventa.	Satisfacción de cliente externo en asesorías postventa > 85%					X						
	C3	Ampliar la variedad de los productos.	# nuevos productos nuevos introducidos en el mercado quayaquileño	X	X									
PROCESOS INTERNOS (PI)	C4	Contar con convenios de exclusividad de distribución de marca	# contratos exclusivos	X	X									
	PI1	Mejorar el servicio al cliente	Número de quejas atendidas/Número de quejas recibidas	X					X					
	PI2	Mejorar niveles de productividad.	Número de procedimientos levantados y estandarizados	X	X									
	PI3	Optimizar los mecanismos de despacho y entrega de productos	Porcentaje de despachos realizados= # Número de despachos cumplidos x 100  Número total de despachos requeridos y programados		X									
	PI4	Incursionar en nuevos mercados	# clientes de sectores especializados reclutados en el año actual > 3	X										
	PI5	Lograr eficiencia en canales de distribución	\$compras realizadas en el mes actual/compras realizadas en el mismo mes en el año anterior > 1	X	X									
	PI6	Garantizar asesoría técnica.	Número de visitas realizadas a clientes / N° de visitas a clientes solicitadas	X										
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (AC)	PI7	Aperturar nuevas líneas de negocios y servicios complementarios	Promedio de visitas realizadas por cliente	X	X			X						
	AC1	Establecer sistemas de evaluación, motivación, reconocimiento, modelos de compensación	% de bonificación basado en margen de ventas y recuperación de la cartera						X					
	AC2	Establecer planes de capacitación	% Horas hombre capacitado (# hombre capacitados / # total de empleados)						X					
	AC3	Implementar un sistema de información gerencia	N° de procesos automatizados >= 5						X					
	AC4	Fomentar los valores organizacionales.	Encuestas de satisfacción de cliente interno > 80%						X					
	AC5	Establecer planes de salud y seguridad ocupacional	# de ausentismos < 5% # de multas impuestas por organismos de control = 0						X					

Posteriormente se realizó el cuadro de mando para las áreas funcionales identificadas dentro de la empresa: Compras, Ventas, Contabilidad, Administración:

Cuadro 3. 2 Cuadro de Mando de Área Funcional Contabilidad.

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERS P	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DEL ÁREA	KPI	LINEA BASE	META	FRECUENCIA DE
FINANZAS		Mejorar el indicador el Valor agregado de negocio (EVA)	EVA (Valor económico agregado): Capital x (ROIC-WACC)			Anual
		Mejorar el indicador de rentabilidad del negocio	ROE = Utilidad Neta x 100 / Patrimonio % EBITDA = Utilidad Antes Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización x 100	28.9%	44%	Anual
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Establecer procesos de motivación	% de bonificación basado en margen de ventas y recuperación de la cartera	2%	3%	mensual
		Automatizar procesos operativos	N° de procesos automatizados >= 5	3	5	Anual

Fuente: La empresa

Cuadro 3.3 Cuadro de Mando de Área Funcional Ventas

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
PERSP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DEL ÁREA	KPI	LINEA BASE	META
FINANZAS		Captar nuevos clientes	$\frac{\text{Ventas Serv Complementarios} - \text{Ventas Serv Complementarios Año 0}}{\text{Ventas Serv Complementarios Año 0}} \times 100$	5%	10%
		Aperturar nuevas líneas de productos	$\frac{\text{Crecimiento Porcentaje de ventas servicios complementarios Ventas Serv Complementarios} - \text{Ventas Serv Complementarios Año 0}}{\text{Ventas Serv Complementarios Año 0}} \times 100$	5%	7%
CLIENTES		Incrementar nivel de satisfacción del servicio pre-venta	satisfacción de cliente servicio pre-venta > 85%	75%	85%
		Incrementar nivel de satisfacción del servicio postventa	Satisfacción de cliente externo en asesorías postventa > 85%	75%	85%
		Incrementar contratos de exclusividad	# contratos exclusivos	1	2
PROCESOS INTERNOS		Gestionar las quejas de los clientes	$\frac{\text{Número de quejas atendidas}}{\text{Número de quejas recibidas}}$	100%	100%
		Cumplir con las entregas programadas	$\frac{\text{Porcentaje de despachos realizados} - \text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos y programados}}$	95%	100%

Fuente: La empresa

Cuadro 3.4 Cuadro de Mando de Área Funcional Compras

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DEL ÁREA	KPI	LINEA BASE	META	FRECUENCIA DE
FINANZAS		Realizar adquisiciones a precios competitivos	$\frac{\% \text{ EBITDA} = \text{Utilidad Antes Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización}}{\text{Total Ventas}} \times 100$	5.02%	7%	
PROCESOS INTERNOS		Gestionar el cumplimiento de las compras a precios convenientes	$\frac{\$ \text{compras realizadas en el mes actual}}{\$ \text{compras realizadas en el mismo mes en el año anterior}} > 1$	compras realizadas en el mes del	compras realizadas en el mes	mensual

Fuente: La empresa

Cuadro 3.5 Cuadro de Mando de Área Funcional Administrativo

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DEL ÁREA	KPI	LINEA BASE	META	FRECUENCIA DE
CLIENTES		Incrementar nivel de satisfacción del servicio pre-venta	satisfacción de cliente servicio pre-venta > 85%	75%	85%	Anual
		Incrementar nivel de satisfacción del servicio postventa	Satisfacción de cliente externo en asesorías postventa > 85%	75%	85%	Anual
PROCESOS INTERNOS		Estandarizar procedimientos operativos de trabajo	Número de procedimientos levantados y estandarizados	0	5	anual
		Gestionar las quejas de los clientes	Número de quejas atendidas/Número de quejas recibidas	100%	100%	Anual
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Establecer programas de motivación	% de bonificación basado en margen de ventas y recuperación de la cartera	2%	3%	mensual
		Automatizar procesos operativos	Nº de procesos automatizados > = 5	3	5	Anual
		Ejecutar planes de capacitación	% Horas hombre capacitado (# hombre capacitados / # total de empleados)	50%	100%	anual
		Aumentar satisfacción de cliente interno	Encuestas de satisfacción de cliente interno > 80%	75%	80%	anual

Fuente: La empresa

# CAPÍTULO 4

## IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR INDICADORES APLICANDO BSC

### 4.1. TIPO DE INDICADORES

Los indicadores son medidas que se utilizan para comparar si los resultados que se están obteniendo en un proceso cumplen con las metas deseadas. De acuerdo a la investigación de los creadores de la teoría del Balanced Scorecard se indica que se debe considerar la existencia de dos tipos de indicadores: a) indicadores de efecto que miden resultados y, b) indicadores de causa que miden razones a priori.

Estos dos tipos de indicadores deben estar alineados a las estrategias de la organización por lo cual los hemos realizado indicadores para todas las cuatro perspectivas de la organización: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, mismos que se muestran a continuación:

Indicadores de Perspectiva Financiera:

- Retorno sobre activos ROA
- Retorno sobre las ganancias ROE
- Retorno sobre la inversión ROI
- Porcentaje de beneficio neto
- Porcentaje de margen bruto
- EBITDA
- Razón DUPONT
- Ratio de liquidez
- Ratio de tesorería

- Ratio Disponibilidad o Tesorería inmediata
- Rotación de activos fijos
- Rotación de activos circulantes
- Rotación de inventarios
- Días de rotación de inventarios
- Rotación de cuentas por cobrar
- Días de rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de cuentas por pagar
- Días de pagos a proveedores
- EVA (Valor económico agregado del negocio)

#### Indicadores de Perspectiva Clientes:

- Días de entrega de productos
- Porcentaje de Satisfacción de clientes de servicio de preventa
- Porcentaje de Satisfacción de clientes de servicio de postventa
- Número de nuevos productos introducidos en el mercado de Guayaquil
- Número de contratos de exclusividad de representación de marca

#### Indicadores de Perspectiva Procesos:

- Porcentaje de quejas atendidas
- Número de procedimientos estandarizados
- Porcentaje de despechos realizados
- Número de clientes nuevos de sectores especializados
- Incremento o decremento de compras realizadas en el año
- Porcentaje de cumplimiento de visitas realizadas a clientes
- Promedio de visitas realizadas por cliente

Indicadores de Perspectiva Aprendizaje continuo:

- Porcentaje de bonificación basado en margen de ventas y recuperación de la cartera
- Porcentaje de personal capacitado
- Número de procesos automatizados
- Porcentaje de Satisfacción de cliente interno
- Porcentaje de ausentismo
- Número de multas y sanciones impuestas por organismos de control

A continuación se presentan el análisis realizado de los indicadores de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard de la organización Lubtechnology Cía. Ltda.:

#### **4.1.1. Análisis de Indicadores Perspectiva Financieras**

Como parte de la implementación del Balanced Scorecard se presenta el análisis realizado de los indicadores definidos dentro de la herramienta, los mismos que están acordes a los objetivos estratégicos y estrategias de la compañía objeto de estudio. El análisis se lo realizó para los periodos 2012 y 2013, cuyos resultados se muestran a continuación:

##### **F1.1 ROA (Rentabilidad sobre los activos)**

En la compañía la rentabilidad de los activos es importante. Como parte del análisis realizado hemos identificado que la compañía tiene en el 2012 una rentabilidad del 7,4% respecto al 2013 el mismo obtuvo un rendimiento del 11.5% lo que significa que hubo un mejor uso de los activos para poder generar utilidades

Analizando el ratio de los anteriores años 2011 (8,6%), 2010 (4,9%) podemos observar que la rentabilidad del 2010 del periodo estudiado fue

inferior al año 2011, por lo que se puede reflejar que hubo un deterioro del uso de los activos para poder generar utilidades

Entonces quiere decir que la empresa dentro de la evolución de los períodos ha ido mejorando su capacidad para generar rentabilidad lo que significa que Lubtechnology está siendo eficiente en el uso de los activos.

### **F1.2 Retorno sobre el Capital o Patrimonio ROE**

Dentro de la revisión del ROE de los años 2010, 2011,2012,2013 (31,8%, 44,03%, 28,9%, 59,4%), podemos reflejar que hubo un incremento de este retorno correspondiente al período 2010 al 2011; en el 2012 tuvo un decremento de este ratio producto de un aumento de capital pero los resultados se vieron reflejada en el 2013 (59,4%), hubo un incremento del rendimiento de las inversiones realizadas por parte de los socios en 30,5% (59,4%-28,9%) esto probablemente a consecuencia de un incremento de la valoración de la empresa.

Por lo que podemos indicar que la compañía en el 2013 se puede observar que por cada dólar que se invierte en el patrimonio tiene una rentabilidad del 59,4%, lo que refleja un mayor uso del patrimonio o dinero invertido para generar utilidades.

### **F1.3 Retorno sobre la inversión ROI**

Dentro de la revisión del RO I de los años 2010, 2011,2012,2013 (7,01%;13,9%; 10,0%; 13,60%) se puede observar una evolución positiva hasta el año 2011, en el 2012 la rentabilidad disminuyó , en el 2013 el rendimiento de la inversión aumentó independientemente de la financiación que tuvo.

Lo que significa que el ROI 2013 fue mayor que el 2012, lo que indica que en el 2013 por cada dólar que se invierte recibimos 13,60 dólares.

#### **F1.4 Porcentaje Beneficio Neto:**

El resultado de análisis del ratio de Porcentaje de Beneficio Neto de los años 2010, 2011, 2012, 2013 generó el 2,4%; 3,00%; 2,6%; 4,70%, respectivamente. Por lo que podemos indicar que la compañía en el 2013 se puede observar que las ventas de la compañía generaron una utilidad del 4,7%. Por lo que el incremento de la utilidad fue de 2.1% respecto al 2012.

Se valora si el esfuerzo realizado en las operaciones de la compañía, causa una retribución considerable al empresario. El ratio del 2012(2,6%), es menor al del 2011 (3,0%). Por lo que fue necesario revisar el tema de gastos de la compañía para poder conocer la cuenta que está generando más gastos en las operaciones y que tiene impacto negativo en los beneficios netos.

#### **F1.5 % Beneficio Bruto**

En el análisis del ratio de porcentaje Beneficio Bruto de los años 2010, 2011,2012, 2013 se obtuvo (25,1%; 24,70%; 25,8%; 26,10%), respectivamente, podemos indicar que la compañía en el 2013 se puede observar que las ventas de la compañía generaron una utilidad del 26,1% después de cubrir los costos de ventas. Por lo que el incremento de la utilidad fue de 0.13% respecto al 2012. Lo que significa que a pesar de que los costos de ventas aumentaron su impacto no es significativo.

El porcentaje del beneficio bruto ha venido evolucionando con cada período lo que indica que hay una mejor rentabilidad.

#### **F1.6 Porcentaje EBITDA**

En el análisis del ratio de porcentaje de EBITDA correspondiente a los años 2010, 2011, 2012, 2013 se obtuvieron los siguientes resultados (5,7%; 6,80%; 5,2%; 7,3%), respectivamente. Este visualiza de manera rápida la capacidad del flujo de caja que se registra por el rendimiento operativo que puede tener la empresa. El incremento del porcentaje de EBITDA del 2012 al 2013 fue de 2,1%, la empresa está ganando un 7,3%.

### **F1.7 Sistema Dupont**

El análisis del ratio de Sistema Dupont de los años 2010, 2011, 2012, 2013 dio como resultado (31,8%; 44,30%; 28,9%; 59,43%), respectivamente.

El índice Dupont en el 2013 nos dio una rentabilidad del 59,43% respecto al 2012 28,9% donde se puede concluir que en el 2013 el rendimiento con mayor valoración fue la eficiencia de activos, sin embargo, el apalancamiento financiero elevado resta que pueda mejorar este indicador de manera eficiente.

### **F1.8 Ratio de Liquidez**

La evolución de este ratio ha sido ascendente. Correspondiente al período 2013 podemos observar que el activo circulante es 2,01 veces más grande que el pasivo corriente; por lo que en el 2013, por cada dólar de obligación que tiene la empresa, la misma cuenta con 2,01 para cancelarla.

Esto comparado al (2012; 1.42 veces) se obtuvo un incremento en la tendencia, sin embargo al pasar de más de 2 el número de veces es necesario revisar cuales son los activos ociosos que pueden comenzar a restarnos rentabilidad

Un valor para estar alerta es cuando el ratio no se encuentra 1,5 y 2. Cuando el ratio es menor a 1.5 entonces existe un mayor riesgo que exista una suspensión de pagos. Si el ratio es mayor a 2 significa que puede haber activos ociosos que hacen que la empresa pierda rentabilidad.

### **F1.9 Ratio de Tesorería (acid test)**

Los resultados del ratio de tesorería de los años 2010, 2011, 2012, 2013 son (0,72; 1,12; 0,97; 1,62), respectivamente

El nivel de ratio de tesorería debe estar dado entre 0,8 y 1. Si es menor a 0,8 puede que no sean suficientes los activos líquidos si se presenta una situación de impagos. Si el valor es mayor a 1 significa que puede haber activos ociosos que estén quitando rentabilidad.

En el 2012, el valor del ratio fue de 0,97 lo que indica que se encuentra dentro del rango establecido, sin embargo en el 2013 el ratio subió lo que hay que cuidar que no haya activos que no estén dando ganancias.

### **F1.10 Ratio de Disponibilidad**

El resultado del ratio de disponibilidad de los años 2010, 2011, 2012, 2013 son (0,04; 0,03; 0,01; 0,07), respectivamente.

Si el valor es bajo es probable que existan problemas para poder cubrir las obligaciones con sus disponibles o valores más líquidos, al contrario siendo un ratio alto puede la empresa tener activos ociosos que mermen la rentabilidad. El óptimo es 0,3.

Dentro del 2012 tenemos un valor de 0,01 veces que indica que solo contamos con el 1% de liquidez para afrontar las deudas a corto plazo. No es

muy alentador el panorama del 2011 (0,03 veces). En el 2013 vemos que hubo un incremento del 0,07% sin embargo aún no llega a su óptimo.

### **F1.11 Rotación de Activos Fijos**

El resultado del análisis del ratio de disponibilidad de los años 2010, 2011, 2012, 2013 son (8,47; 10,96; 13,41; 11,52), respectivamente.

En el 2013 se colocó 11,52 veces en el mercado lo que la empresa invirtió en sus activos fijos. Siempre será bueno que la rotación de este valor sea mayor. Por lo que comparado con el 2012 (13,41 veces) significa que ha desmejorado respecto el indicador del año anterior.

### **F1.12 Rotación de Activos Circulantes**

Los resultados del ratio de activo circulantes de los años 2010, 2011, 2012, 2013 son (2,79; 4,00; 3,65; 3,16), respectivamente.

En el 2013 lo invertido en este tipo de activos rotó 3,16 veces comparado al 2012 (3,65 veces).

### **F1.13 Rotación de Inventario- Días Inventarios**

En el 2013 la rotación del inventario fue de 9,24 veces comparado al 2013 con 8,39 veces por lo que disminuyó las veces con la que cambia las existencias a cuentas por cobrar.

Esto se pudo observar con la visibilidad de los días de rotación de inventario al tener 9,24 veces disminuyeron los días a 39 días sin embargo

en el 2012 con una rotación del 8,39 veces; los días de rotación de inventario aumentaron a 43 días.

#### **F1.14 Rotación de Cuentas por cobrar- Días cuentas por cobrar**

En el 2013 la compañía convirtió en dinero las cuentas por cobrar en 82 días o rotó en 4,39 veces en el año.

En el 2012 la compañía convirtió en dinero las cuentas por cobrar en 65 días o rotó en 5,53 veces en el año.

Lo que significa que se necesita realizar un mayor esfuerzo para la recuperación de cartera en el menor tiempo posible.

#### **F1.15 Rotación de Cuentas por pagar- Días Cuentas por pagar**

En el 2013 la compañía realizó el pago a sus proveedores en 64 días o rotó en 5,65 veces en el año. Comparado con en el 2012 la compañía realizó el pago a sus proveedores en 80 días o rotó en 4,52 veces en el año. Y respecto al 2011 el mismo pagó en 77 días o 4,68 veces.

Una razón óptima va desde 1 a 4 veces al año porque significa que se debe aprovechar los créditos otorgados en su totalidad.

#### **F2 Porcentaje de incremento de ventas de servicios complementarios**

El análisis de este indicador permitió evidenciar que la compañía incrementar el volumen de los servicios complementarios en un 5.54% en el 2013 en relación al 2012. Considerando la introducción de servicios de análisis de muestras de lubricantes y servicios de asesorías de venta de

lubricantes alimenticios. Esto ha generado un nuevo nicho de mercado para los intereses de la compañía.

### **F3 Porcentaje de incremento de ventas de ventas**

Como resultado del análisis de este indicador se registró un incremento en ventas del 6.76% en el 2013 en relación al 2012 debido al incremento de nuevos clientes de lubricación, refrigerantes y equipos de lubricación para la industria.

#### **F4.1 Ratio de Endeudamiento**

Como resultado del análisis de este ratio se identificó que en el 2013, la empresa tuvo un ratio de 0,78 veces o 78% en relación al ratio de 0,75 veces o 75% del 2012. El ratio óptimo en la cual debe estar una compañía es entre 0,4 y 0.6. Si el endeudamiento es menor al 0,4 existe un exceso de fondos propios. Si el endeudamiento es mayor a 0,6 existe una deuda excesiva, por la cual estaría perdiendo autonomía financiera ante terceros.

#### **F4.2 Ratio de Autonomía**

Los resultados del análisis de este indicador en el 2013, fue de 0,24 lo que indica y comprueba nuevamente que la empresa se encuentra endeudada y la misma no tiene muchos fondos propios.

Las condiciones óptimas se encuentran entre 0,7 y 1,5. Si el valor es menor a 0,7 significa que hay insuficiencia de fondos propios y hay un exceso de deudas.

Si el valor es mayor a 1.5 significa que hay un exceso de fondos.

#### **F4.3 Ratio de calidad de deuda**

El resultado del análisis de este indicador en el 2013 es de 0,45 comparado al 2012 (0,71). Lo que significa que está mejorando la calidad de deuda en lo que se refiere a plazos. La premisa básica en este indicador señala mientras menor sea el ratio mejor.

#### **F4.4 Ratio Carga Financiera**

Como resultado del análisis de este indicador se obtuvo que en el 2013 este valor dio 0,01 veces comparado al 2012 que el ratio fue de 0,01 veces lo que indica que los gastos financieros son prudentes con respecto a las ventas.

Si existiera un ratio mayor a 0,05. Los gastos financieros serían excesivos. El nivel de advertencia estaría entre 0,04 y 0,5. Y finalmente si el mismo es menor entonces son gastos financieros prudentes en relación a las ventas.

#### **F4.5 Ratio Capacidad de Devolución de Prestamos.**

Los resultados obtenidos en el análisis de este ratio son los siguientes: En el año 2012, la compañía tuvo un 14,22% respecto al año 2011 con 9,87% por lo tanto hubo un aumento en la capacidad para afrontar los préstamos pendientes.

#### **F4.6 Ratio Cobertura de Gastos Financieros**

De acuerdo al análisis realizado, por cada dólar que la compañía tenga en gastos, deberá recuperar 8,19 dólares de acuerdo a la información del 2013

Dentro de lo establecido para evaluar las metas impuestas por cada una de los indicadores en revisión hemos analizado las siguientes relaciones:

Dentro de la relación entre indicadores podemos mencionar la *relación entre la liquidez y la actividad*.

De acuerdo a la información observada la compañía puede responder a problemas de liquidez porque de cada dólar que tiene en el pasivo circulante, la empresa dispone de 2,01 para responder en valores líquidos. Pero si revisamos en mayor detalle los indicadores de actividad en referencia a los días de cuentas por cobrar e inventarios, se puede analizar que la empresa en el 2013 tardó en convertir sus cuentas por cobrar e inventarios en efectivo aproximadamente en 121 días. Esto fue comparado con el resultado del 2012 que refleja una conversión de la cartera en 108 días. Es decir que la empresa se demoró en convertir en efectivo 13 días más la cartera y existencias.

**Cuadro 4. 1** Tiempo conversión cuentas por cobrar e inventarios

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	DIFERENCIA EN DÍAS
DIAS ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	65	82	
DIAS ROTACION DE INVENTARIO	43	39	
<b>TOTAL DIAS EN QUE SE HACE EFECTIVO LAS CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS</b>	108	121	13

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

Por lo que es necesario mejorar el ratio de actividad con respecto a los cobros, dado que habrá que tener una política de crédito más sólida, hacer seguimiento a los clientes, para poder recuperar la cartera en un menor tiempo.

En cuanto a la relación que existe entre *los ratios de actividad y la rentabilidad financiera*, se señala lo siguiente:

**Rotación de activos:** Podemos indicar que es necesario aumentar las ventas o disminuir activos para poder aumentar el ratio de rotación que descendió dentro del período 2013 con respecto a la información del 2012.

**Rotación cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios** que respectivamente componen el capital de trabajo, es necesario tener un mayor enfoque en el período 2014, tener menos días de inventarios, recuperar en menor tiempo la cartera y extender los plazos de pagos de créditos mediante correctas negociaciones, será la fórmula para que este indicador mejore la rentabilidad del negocio en una proporción mayor..

#### 4.1.2. Análisis de Indicadores Clientes

Los resultados obtenidos del análisis de los indicadores de la perspectiva de clientes se muestran a continuación:

##### (C1) Entregar productos just in time y en sitio

El análisis de este indicador arrojó que el proceso de entrega recepción que se calcula desde el momento en que se receipta el pedido hasta que se entrega el producto ha mejorado en el 2013 en comparación en el 2012 ya que el tiempo se redujo de 3 a 2 días, lo cual se definió en la meta 2, como resultado del levantamiento de procesos y segregación de funciones entre los empleados de la compañía.

**Cuadro 4. 2** Indicador de Días de entrega de BSC de la Empresa

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 EN REVISION	META	SEMÁFORO 2012	SEMAFORO 2013
Días de entrega	3	2	2		

Fuente: Las autoras

### (C2) Asesorar técnicamente en servicio preventa y postventa.

Este indicador fue cuantificado mediante la aplicación de modelos de encuestas telefónicas y escritas una vez que el cliente recibió el servicio, las mismas fueron tomadas a final del 2012 y del 2013 se pudo obtener un resultado positivo en el 2013, una vez que se implementó este indicador y que fuera monitoreado periódicamente por la administración, también como resultado de la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Tal como se puede observar posteriormente.

**Cuadro 4. 3** Indicador de Satisfacción del cliente externo de la Empresa

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
Satisfacción de cliente servicio pre- venta > 85%	75	90	85		
INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
Satisfacción de cliente externo en asesorías postventa > 85%	75	90	85		

Fuente: Las autoras

### (C3) Ampliar la variedad de los productos

En cuanto al análisis del indicador C3 de la perspectiva clientes se identificó que para la empresa es importante incursionar en el mercado productos de marca propia o de distribución exclusiva en el país. Este indicador ha permitido que la compañía lo monitoree periódicamente lo que genera una ventaja competitiva entre sus demás competidores. Los resultados del análisis efectuado en el 2013 se generó un resultado positivo.

**Cuadro 4. 4** Indicador de nuevos productos de la empresa

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
# nuevos productos nuevos introducidos en el mercado guayaquileño	1	2	2		

Fuente: Las autoras

#### **(C4) Contar con convenios de exclusividad de distribución de marca extranjera**

En cuanto al indicador C4 de la perspectiva cliente se permite analizar un aspecto importante del negocio como es la ventaja competitiva a través de la exclusividad de distribución de productos tanto de marca local como extranjera.

**Cuadro 4. 5** Indicador de contratos exclusivos en BSC de la empresa

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
# contratos exclusivos	1	2	2		

Fuente: Las autoras

### **4.1.3. Análisis de Indicadores Procesos Internos**

Los resultados obtenidos del análisis de los indicadores de la perspectiva de procesos internos se muestran a continuación:

#### **(PI1) Mejorar el servicio al cliente**

Como resultado del análisis del indicador P11 se identificó que el nivel de satisfacción de los clientes fue superior a la meta definida, como resultado del seguimiento y asesoría técnica gratuita que brinda la empresa a sus clientes.

**Cuadro 4. 6** Indicador de nivel de satisfacción de cliente en perspectiva procesos

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
Nivel de Satisfacción Cliente: Número de quejas atendidas/Número de quejas recibidas	85,00%	90,00%	85,00%		

Fuente: Las autoras

**(PI2) Mejorar los niveles de productividad**

Para el análisis de este indicador se ha definido como meta 5 procesos estandarizados que permite mejorar la productividad de la organización, ya que se cuenta con levantamiento de procesos homologados y de conocimiento general para todos los empleados de la organización.

**Cuadro 4. 7** Indicador de procesos estandarizados

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
Procedimientos estandarizados: # de procedimientos levantados y estandarizados	0	5	5		

Fuente: Las autoras

**(PI3) Optimizar los mecanismos de despachos y entrega de productos**

Como resultado del análisis de este indicador se identificó que la empresa tiene una política clara de atención de todos los requerimientos solicitados dentro de los tiempos planificados, lo cual genera en sus clientes una imagen positiva y eficiente de trabajo de la empresa. En el 2013 se cumplió con el 100% de las programaciones definidas.

(Véase página siguiente)

**Cuadro 4. 8** Tiempo conversión cuentas por cobrar e inventarios

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
Porcentaje de despachos realizados: $\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos y programados}}$	95,00%	100,00%	100,00%		

Fuente: Las autoras

**(PI4) Incursionar en nuevos mercados**

Como resultado del análisis de este indicador se determinó que la empresa cumplió con la meta definida, lo cual permitió a la empresa incursionar en nuevos nichos de mercado.

**Cuadro 4. 9** Tiempo conversión cuentas por cobrar e inventarios

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
# clientes de sectores especializados reclutados en el año actual > 3	1	3	3		

Fuente: Las autoras

**(PI5) Lograr eficiencia en canales de distribución**

En cuanto al análisis de este indicador se identificó la eficiencia de los canales de distribución que tiene la empresa y que repercuten en el nivel de devoluciones de productos de la empresa. En ambos años 2013 y 2012 los resultados se encuentran de los parámetros definidos con tendencia a la baja.

**Cuadro 4. 10** Tiempo conversión cuentas por cobrar e inventarios

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
Porcentaje de devoluciones	1.95%	1.75%	2,00%		

Fuente: Las autoras

**(PI6) Garantizar asesoría técnica**

En cuanto al análisis de este objetivo con su indicador se obtuvo como resultado que las cifras del 2013 mejoraron en relación a las 2012, como resultado de la política de asesoría técnica en servicio pre y post venta implementada por la compañía en el 2013.

**Cuadro 4. 11** Indicador Visitas técnicas a clientes

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
Visitas a clientes: Número de visitas realizadas a clientes / N° de visitas a clientes solicitadas	90,00%	100,00%	100,00%		

Fuente: Las autoras

**(PI7) Aperturar nuevas líneas de negocios y servicios complementarios**

Como resultado del análisis del indicador de este objetivo se obtuvo un mejoramiento significativo en el 2013 en relación al 2012 debido a que se contaron con nuevos nichos de mercado como son la venta de productos para sector alimenticio, pesquero y de la construcción.

**Cuadro 4. 12** Indicador de crecimiento de ventas en nuevas líneas de negocios.

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
%Crecimiento en ventas nuevas líneas negocios y servicios complementarios (ventas año actual- ventas año anterior/ ventas año anterior)	2,00%	554,07%	5,00%		

Fuente: Las autoras

#### 4.1.4. Análisis de Indicadores Aprendizaje

Dentro del análisis realizado a los objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje se presenta lo siguiente:

##### **(AC1) Establecer sistemas de evaluación, motivación, reconocimiento, modelos de compensación**

Como parte de la estrategia de implementación de Balanced Scorecard se definió que es importante considerar aspectos como el aprendizaje de los colaboradores de la organización para garantizar mejores niveles de productividad, es así que mediante el análisis del indicador AC1 se definió considerar incentivos a través de comisiones por margen de venta y recuperación de la cartera de los clientes, por lo cual en el 2013 se mejoró el porcentaje de comisión de bonificación lo cual tiene un impacto positivo en las ventas de la empresa.

**Cuadro 4. 13** Indicador de porcentaje de Bonificación de empleados

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 EN REVISION	AÑO META	SEMAFORO 2012	SEMAFORO 2013
% de bonificación basado en margen de ventas y recuperación de la cartera	2,00%	3,00%	3,00%		

Fuente: Las autoras

##### **(AC2) Establecer planes de capacitación al personal**

Dentro del análisis del objetivo AC2 y del indicador porcentaje de personal capacitado se logró en el 2013 contar con una capacitación del 100% del personal en temas básicos de productos a comercializar y servicio al cliente, al considerarlo como un objetivo estratégico de la empresa para el logro de sus metas.

**Cuadro 4. 14** Indicador porcentaje de personal capacitado

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMÁFORO 2012	SEMAFORO 2013
	% personal capacitado (# hombre capacitados / # total de	50,00%	100,00%	100,00%	

Fuente: Las autoras

**(AC3) Implementar un sistema de información gerencial**

En cuanto al análisis del objetivo AC3 Implementar un sistema de información gerencial con el indicador relacionado se determinó que la empresa considera pertinente y necesario automatizar todos sus procesos administrativos y operativos a fin de contar con una información íntegra y veraz disponible en cualquier momento. Por tal motivo en el 2013 se planteó la automatización de los procesos de recepción de pedidos, control de stock de inventarios, nómina, crédito otorgado a clientes y despachos

**Cuadro 4. 15** Indicador de automatización de procesos

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMÁFORO 2012	SEMAFORO 2013
	N° de procesos automatizados >= 5	3	6	5	

Fuente: Las autoras

**(AC4) Fomentar los valores organizacionales**

Al realizar el análisis del objetivo AC4 se determinó que el indicador planteado denominado Satisfacción de cliente interno se determinó que en el 2013 los resultados obtenidos luego de la atención de las necesidades principales y viables solicitadas por los empleados en el 2012 fueran atendidas, lo que ha generado que se aumente la productividad de la empresa.

**Cuadro 4. 16** Indicador de Encuestas de clientes internos

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMÁFORO 2012	SEMAFORO 2013
Encuestas de satisfacción de cliente interno > 80%	75,00%	90,00%	80,00%		

Fuente: Las autoras

**(AC5) Establecer planes de salud y seguridad ocupacional**

Como resultado del análisis del objetivo AC5 y su indicador se ha determinado que en el 2012 y 2013 no se han registrado sanciones por los organismos de control producto de inspecciones rutinarias para el funcionamiento del negocio; por otro lado, el nivel de ausentismo se ha disminuido en el 2013 en relación al 2012 y se encuentra dentro de la meta máxima planteada lo que está directamente relacionada con el nivel de satisfacción del cliente interno de la empresa.

**Cuadro 4. 17** Indicador de seguridad ocupacional

INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISION	META	SEMÁFORO 2012	SEMAFORO 2013
# de ausentimos < 5% # de multas impuestas por organismos de control = 0	5,00%	2,00%	3,00%		

Fuente: Las autoras

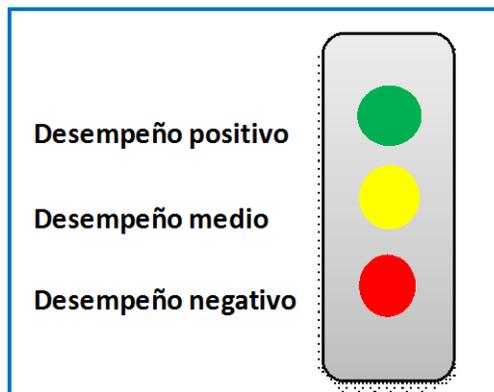
**4.2. DESEMPEÑO**

Para fines de este proyecto se considera como desempeño la relación entre los resultados obtenidos en los indicadores versus la meta definida que se encuentra relacionada con la estrategia del negocio.

Para calcular el nivel de desempeño se define que existen tres tipos de desempeño: positivo, negativo y centrado. Con el fin de graficar los niveles de

desempeño referidos utilizamos la técnica del semáforo, calificando con color rojo cuando el desempeño es negativo, amarillo cuando el desempeño medio y verde cuando el desempeño es positivo.

**Figura 4. 1** Definición del semáforo para la empresa



Fuente: Los autores

Los resultados del desempeño obtenido como resultado de la aplicación de los indicadores planteados en todas las perspectivas financieras, de cliente, de procesos y de aprendizaje se puede observar en la plantilla de Balanced Scorecard elaborada para la compañía objeto de estudio.

### **4.3. GENERALIDADES DEL SOFTWARE**

Como parte del presente proyecto se definió por temas de costos realizar una plantilla de Balanced Scorecard en una hoja de Excel, el cual constituye una herramienta de fácil acceso y manejo para los propietarios del negocio. Este archivo es colocado en el servidor de la empresa a través de una carpeta compartida que puede ser alimentada y compartida.

Las hojas de cálculo se encuentran protegidas para evitar el cambio de las formulaciones y cálculos automatizados que se encuentran dentro de la plantilla de Balanced Scorecard.

#### 4.3.1. Ingreso a la plantilla de Balanced Scorecard

A continuación se presenta la pantalla inicial de la plantilla de Balanced Scorecard realizado por las autoras.

**Figura 4. 2** Pantalla de inicio de la plantilla de Balanced Scorecard

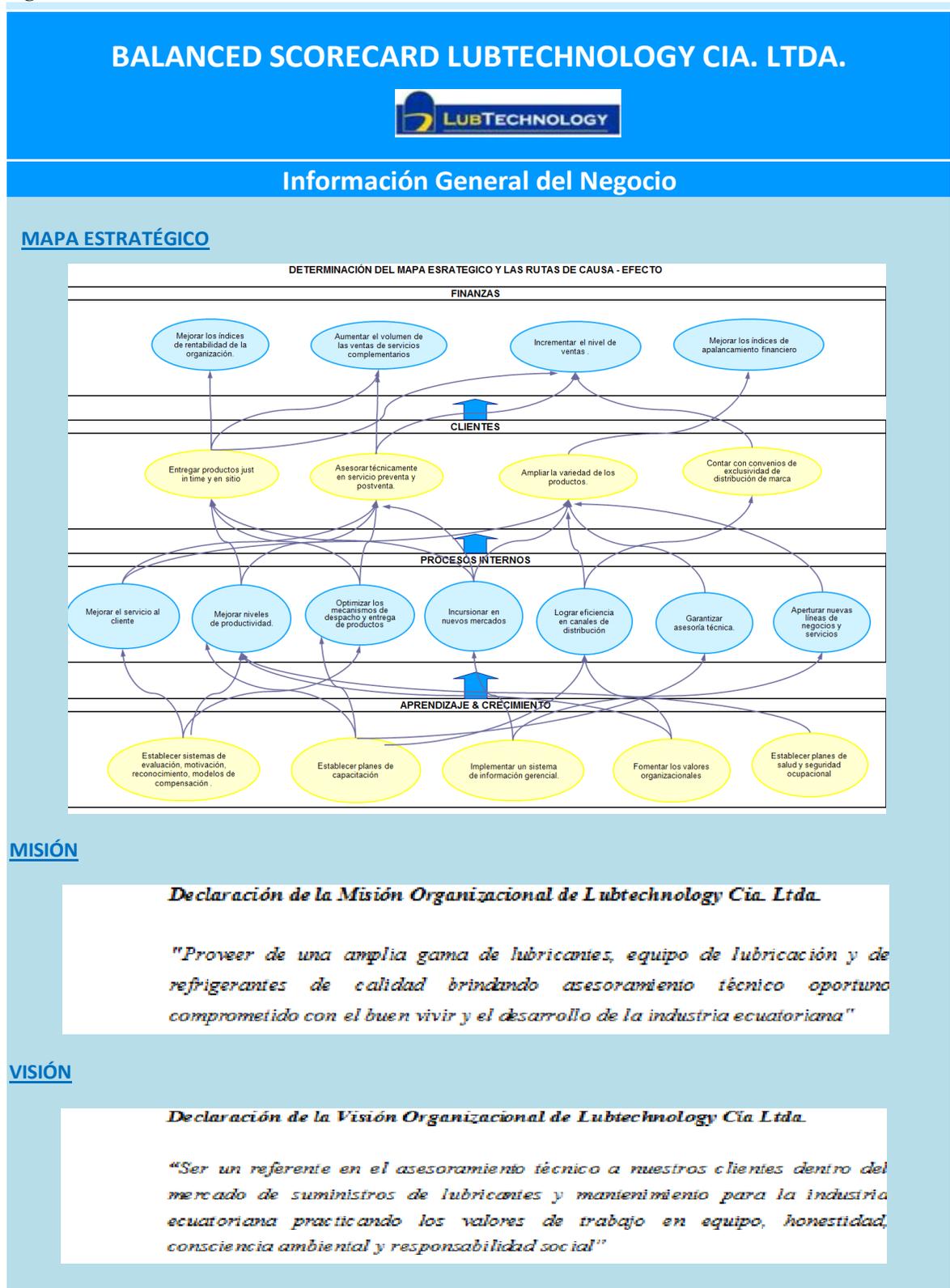


Fuente: Las autoras

Luego de haber ingresado a la página principal se observan dos opciones, en la primera denominada Información general se encuentra el mapa estratégico de la empresa, la misión y la visión de la empresa.

(Véase página siguiente)

Figura 4. 3 Pantalla información General



Fuente: Las autoras

En la segunda pestaña que dice “Empezar” al dar click se despliega el índice de la plantilla de Balanced Scorecard, en el mismo se puede identificar tres partes de la plantilla: a) control del negocio, b) perspectivas del Balanced Scorecard, y c) datos del negocio:

**Figura 4. 4** Pantalla índice. Plantilla Balanced Scorecard



Fuente: Plantilla Balanced Scorecard de la compañía elaborada por las autoras

A continuación se presenta la forma de pantalla de una de las perspectivas del Balanced Scorecard y la aplicación de la técnica del semáforo que alerta al usuario sobre el cumplimiento de la meta definida.

(Véase página siguiente)

Figura 4. 5 Pantalla Perspectivas Financiera-Indicadores-Semáforos

LUBTECHNOLOGY		EMPRESA LUBTECHNOLOGY S.A			PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISIÓN	META	SEMÁFORO 2012	SEMÁFORO 2013	
	RATIO DE DISPONIBILIDAD	0,01	0,07	0,30	●	●	problemas para poder cubrir las obligaciones, al contrario siendo un rotati alto puede la empresa tener activos ociosos que mermen la rentabilidad. El óptimo es 0,3.
	ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	13,41	11,52	15,00	●	●	
	RATIO DE ACTIVOS CIRCULANTES	3,65	3,16	3,67	●	●	
	ROTACION DE INVENTARIO	8,39	3,24	3,00	●	●	
	DIAS ROTACION DE INVENTARIO	43	39	40	●	●	
	ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	5,53	4,39	6	●	●	
	DIAS ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	65	82	60	●	●	
	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	4,52	5,65	4	●	●	
	DIAS ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	80	64	30	●	●	

Fuente: Plantilla Balanced Scorecard de la compañía elaborada por las autoras

Figura 4. 6 Pantalla Perspectivas Cliente-Indicadores-Semáforos

LUBTECHNOLOGY		EMPRESA LUBTECHNOLOGY S.A			PERSPECTIVA CLIENTE		
OBJETIVO	INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISIÓN	META	SEMÁFORO 2012	SEMÁFORO 2013	
Entregar productos just in time y en sitio	Días de entrega	3	2	2	●	●	< a 2 dias
Asesorar técnicamente en servicio pre-venta	Satisfacción de cliente servicio pre-venta > 85%	75	90	85	●	●	>85%
Asesorar técnicamente en servicio postventa.	Satisfacción de cliente externo en asesorías postventa > 85%	75	90	85	●	●	>85%
Ampliar la variedad de los productos.	# nuevos productos nuevos introducidos en el mercado guayaquileño	1	2	2	●	●	
convenios de exclusividad de distribución de marcas	# contratos exclusivos	1	2	2	●	●	

Fuente: Plantilla Balanced Scorecard de la compañía elaborada por las autoras

Figura 4. 7 Pantalla Perspectivas Procesos-Indicadores-Semáforos

EMPRESA LUBTECHNOLOGY S.A		PERSPECTIVA PROCESOS			SEMÁFORO 2012		SEMÁFORO 2013	
OBJETIVO	INDICADORES	AÑO 2012	AÑO EN REVISIÓN	META	SEMÁFORO 2012	SEMÁFORO 2013	SEMÁFORO 2012	SEMÁFORO 2013
Mejorar el servicio al cliente	Indicador de satisfacción cliente: Número de quejas atendidas / Número de quejas recibidas	100,00%	100,00%	100,00%	●	●		
Mejorar el nivel de productividad	Prácticamente estandarizado: # de procedimientos finalizados y validados	0	5	5	●	●		
Optimizar el mecanismo de despacho y entrega de productos	Porcentaje de despacho realizado: Número de despachos cumplidos x 100 Número total de despachos esperados y programados	95,00%	100,00%	100,00%	●	●		
Incurrir en nuevos mercados	# clientes de sector especializado reclutados en el año actual > 3	1	3	3	●	●		
Lograr eficiencia en canal de distribución					●	●		
Garantizar asesoría técnica	Visitar a clientes: Número de visitas realizadas a clientes / N° de visitas a clientes solicitadas	90,00%	100,00%	100,00%	●	●		
Apertura de nuevas líneas de negocio y servicios complementarios	% crecimiento en ventas nuevas líneas de negocio y servicios complementarios (ventas año actual - ventas año anterior / ventas año anterior)	2,00%	554,07%	5,00%	●	●		

Fuente: Plantilla Balanced Scorecard de la compañía elaborada por las autoras

Figura 4. 8 Pantalla Perspectivas Aprendizaje e innovación-Indicadores-Semáforos

EMPRESA LUBTECHNOLOGY S.A		PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN			SEMÁFORO 2012		SEMÁFORO 2013	
OBJETIVO	INDICADORES	AÑO 2012	AÑO 2013 AÑO EN REVISIÓN	META	SEMÁFORO 2012	SEMÁFORO 2013	SEMÁFORO 2012	SEMÁFORO 2013
Establecer planes de capacitación al personal	(# nombre capacitados / # total de empleados)	50,00%	100,00%	100,00%	●	●		
Implementar un sistema de información gerencial	N° de procesos automatizados >= 5	3	6	5	●	●		
Fomentar los valores organizacionales	Encuestas de satisfacción de cliente interno > 80%	75,00%	90,00%	80,00%	●	●		
Establecer planes de salud y seguridad ocupacional	# de ausentismos < 5% # de multas impuestas por organismos de control = 0	5,00%	2,00%	3,00%	●	●		

Fuente: Plantilla Balanced Scorecard de la compañía elaborada por las autoras

**Figura 4.9** Pantalla Ratios Financieros Evolución – Indicadores de Rentabilidad

RATIOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS LUBTECHNOLOGY CIA. LTDA.		Volver al Inicio				
		2010	2011	2012	2013	
<b>RENTABILIDAD</b>						
<b>F1.1</b>	<b>ROA. Return on Assets</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$ %	\$ 41.871,03 <b>4,9%</b> \$ 851.646,10	\$ 71.652,87 <b>8,6%</b> \$ 832.393,72	\$ 65.596,23 <b>7,4%</b> \$ 891.323,63	\$ 131.757,84 <b>11,5%</b> \$ 1.148.247,68
<b>F1.2</b>	<b>ROE. Return on Equity</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$ %	\$ 41.871,03 <b>31,8%</b> \$ 131.871,03	\$ 71.652,87 <b>44,3%</b> \$ 161.652,87	\$ 65.596,23 <b>28,9%</b> \$ 226.896,77	\$ 131.757,84 <b>59,4%</b> \$ 221.757,84
<b>F1.3</b>	<b>ROI. Return on Investment</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión Realizada}}$ %	\$ 41.871,03 <b>5,0%</b> \$ 840.719,35	\$ 71.652,87 <b>6,0%</b> \$ 1.204.015,82	\$ 65.596,23 <b>7,5%</b> \$ 880.396,88	\$ 131.757,84 <b>11,6%</b> \$ 1.137.320,93
<b>F1.4</b>	<b>% Beneficio NETO</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Ingresos}}$ %	\$ 41.871,03 <b>2,4%</b> \$ 1.762.034,92	\$ 71.652,87 <b>3,0%</b> \$ 2.406.250,84	\$ 65.596,23 <b>2,6%</b> \$ 2.526.438,62	\$ 131.757,84 <b>4,7%</b> \$ 2.823.191,62
<b>F1.5</b>	<b>% Margen Bruto</b>	= $\frac{\text{Total Ventas- Costo de Ventas}}{\text{Total de Ventas}}$ %	\$ 442.650,15 <b>25,1%</b> \$ 1.762.034,92	\$ 593.543,34 <b>24,7%</b> \$ 2.406.250,84	\$ 650.791,95 <b>25,8%</b> \$ 2.526.438,62	\$ 737.044,43 <b>26,1%</b> \$ 2.823.191,62
<b>F1.6</b>	<b>% EBITDA</b>	= $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos Exp}}$ %	\$ 99.914,83 <b>5,7%</b> \$ 1.762.034,92	\$ 164.572,89 <b>6,8%</b> \$ 2.406.250,84	\$ 131.273,01 <b>5,2%</b> \$ 2.526.438,62	\$ 207.173,80 <b>7,3%</b> \$ 2.823.191,62

Fuente: Plantilla Balanced Scorecard de la compañía elaborada por las autoras

## CAPÍTULO 5

### EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA PLANTEADA

En esta etapa del proyecto se analiza los resultados obtenidos antes y después de la aplicación de la herramienta de Balanced Scorecard en la evolución específicamente de los resultados obtenidos entre el 2012 versus los del 2013. El análisis de los resultados de la estrategia que hemos planteado y desarrollado en este proyecto de graduación consideramos pertinente evaluarla a través del análisis de un indicador denominado EVA (Economic Valued Added).

#### 5.1. DEFINICIÓN DEL EVA

Se define como EVA a lo que agrega valor a la compañía por encima de la inversión realizada. Este indicador se calcula a partir de tres elementos: Capital invertido, ROIC, WACC. Su fórmula se menciona a continuación:

$$\text{EVA} = \text{CAPITAL} * (\text{ROIC} - \text{WACC}); \text{ siendo}$$

- 1.) El Capital invertido es todo lo que necesito para operar y funcionar en el negocio esto corresponde a los activos totales de la compañía. Este valor va a estar reflejado en Balance General
- 2.) ROIC (Return on Invested Capital) o Rentabilidad del capital invertido. Ganancia del negocio en relación al dinero invertido en la compañía. Se observa cual es la tasa de rendimiento del capital entregado. Este valor va a estar reflejado del capital de Balance y Estados de Resultados mediante el cálculo del NOPAT (Utilidad Operativa Neta después de impuestos) o como indica sus siglas en Ingles Net Operating profit after tax sobre el capital invertido.

3.) WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Promedio ponderado del costo de capital. Indica cuánto cuesta el capital. Es un costo de oportunidad.

## 5.2. CÁLCULO DEL EVA DE LA COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO

Se observan los estados de cuenta de la empresa y se asume que:

- Los Balances históricos se asumieron que eran las proyecciones
- Se asume que el último año es un flujo perpetuo es decir que la empresa seguirá con sus operaciones de manera indefinida.

A continuación se detallan los pasos para calcular el EVA:

- Calcular el NOPAT o la Utilidad Operativa Neta después de Impuestos:** Esta información es tomada del Estado de Resultados de los años 2010, 2011, 2012, 2013 para calcular el NOPAT:

**Cuadro 5.1** Cómo Calcular el NOPAT

RATIOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS LUBTECHNOLOGY CIA. LTDA.							
		2010	2011	2012	2013		
EVA	=	<b>Capital x (ROIC-WACC)</b>					
		<b>NOPAT</b>					
		(+)	INGRESOS OPERACIONALES	1.762.034,92	2.406.250,84	2.526.438,62	2.823.191,62
		(-)	COSTO DE VENTA	(1.319.384,77)	(1.812.707,50)	(1.875.646,67)	(2.086.147,19)
		(=)	UTILIDAD BRUTA	442.650,15	593.543,34	650.791,95	737.044,43
		(-)	GASTOS OPER AD Y VENTAS	315.052,58	380.616,90	491.901,76	501.491,26
		(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	127.597,57	212.926,44	158.890,19	235.553,17
		(-)	IMPUESTOS OPERACIONALES	51.039,03	83.041,31	60.378,27	87.154,67
			<b>UTILIDAD OPERACIONAL DESP IMPTO</b>	<b>\$ 76.558,54</b>	<b>\$ 129.885,13</b>	<b>\$ 98.511,92</b>	<b>\$ 148.398,50</b>

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

Los resultados de las ganancias que se generaron del capital invertido fueron:

Cuadro 5.2 Resultados NOPAT

RATIOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS LUBTECHNOLOGY CIA. LTDA.		2010	2011	2012	2013
(=)	<b>NOPAT</b>	\$ 76.558,54	\$ 129.885,13	\$ 98.511,92	\$ 148.398,50

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

2) **Calcular el Capital Invertido:** Esta información es tomada del Balance General ya que se considera como capital invertido desde el punto de vista de la financiación al total de pasivo y patrimonio descontado los pasivos espontáneos (pasivo CP) que compone el ciclo productivo.

Cuadro 5.3 Información del Capital Invertido

DESCRIPCION O FÓRMULA	2010	2011	2012	2013
2) <b>CAPITAL</b> Total Deuda Patrimonio-Pasivos Espontáneos	\$ 468.405,92	\$ 445.370,01	\$ 438.922,49	\$ 733.980,22

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

3) **Calcular el ROIC:** Rentabilidad sobre el capital invertido.

Dividiendo el  $ROIC = NOPAT / CAPITAL$ , obtenidos en los puntos 1 y 2; el ROIC es una relación de cuanto se generó de ganancias sobre cuanto se invirtió en capital.

Cuadro 5.4 ROIC Calculado

DESCRIPCION O FÓRMULA	2010	2011	2012	2013
3) <b>ROIC</b> Rentabilidad del Capital: $NOPAT / CAPITAL$	16,34%	29,16%	22,44%	20,22%

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

Esto resultado refleja que por cada dólar invertido por los acreedores y accionistas, la operación de la empresa les entregó en los periodos observados los siguientes valores: 0 (\$0,16); 1 (\$0,29); 2 (\$0,22); 3 (\$0,20)

#### 4) Calcular el WACC

Para obtener el WACC (Costo Capital Promedio Ponderado), se solicitaron a los estados financieros a la Superintendencia de Compañías para obtener información sobre el nivel deuda, nivel de activos, nivel de patrimonio, impuestos.

**Cuadro 5. 5** Información interna para obtener WACC

##### *Empresa Lubtechnoly*

a)	nivel de deuda	\$ 670.740,85
b)	nivel de activos	\$ 832.393,72
c)	nivel de patrimonio	\$ 161.652,87
d)	impuestos (1-T)	34,55%

Fuente: Estados Financieros de la Empresa

Luego fue necesario obtener el beta de la industria; como la empresa no cotiza en bolsa fue ineludible tomar la información de empresas que si coticen para poder obtener una mejor estimación, la cual debería ser reflejada de una empresa del mismo sector de estudio.

El sector seleccionado fue Retail (Automovile) (Ventas al por menor de productos para Automovile)- anteriormente llamado Retail-Petroleum Products (ventas al por menor de productos de petróleo). La información obtenida proviene de la página de Damadoran, la cual también se obtuvo informaciones importantes tales como el Beta desapalancado del sector, el nivel de impuesto y la relación deuda patrimonio de la industria (D/E)

**Cuadro 5. 6** Información externa para obtener WACC

<b><i>Industria Retail -Automovile</i></b>		
a	Beta desapalancado	0,56
b	Relacion deuda patrimonio de la industria D/E	70,62%
c	Tax rate (T)	14,96%

Fuente: [www.damadoran.com](http://www.damadoran.com)

Se toma el beta desapalancado para volver apalancarlo con la información de la estructura financiera de la empresa en estudio.

Es necesario tener datos adicionales tales como la tasa libre de riesgo que está compuesto de la tasa de descuento de los bonos soberanos de Estados Unidos, el rendimiento anual en 10Y T-Bond; y, La tasa libre de riesgo Ecuador que tiene corte agosto 2013 lo cual refleja 621puntos base que corresponde al 6.21% obtenida de la página del Banco Central del Ecuador.

**Cuadro 5. 7** Riesgo País, Riesgo Ecuador y Prima de Riesgo de Mercado

<b><i>Otros datos obtenido</i></b>		Rf total = Rf usa+ Rf ecuador
a)	rf usa	2,57% tasa de bonos a 10 años plazo
b)	riesgo pais	6,21% BCE- agosto2013
c)	rf total	8,78% (a+B)
d)	Prima de Riesgo de Mercado (Rm-RF)	4,20% Damodaran

Fuente: Yahoo Finance, Banco Central del Ecuador, Damadoran

Es necesario obtener también la prima de riesgo de mercado (Rm-RF) se va obtener de la página de Damadoran el promedio histórico geométrico de los excesos de retornos del mercado accionario sobre los T-Bonds del periodo 1928-2012 al ser un período largo se tendrá un mejor proyección del futuro.

Con la información mencionada se procede a obtener el Costo Patrimonial (Ke).

Por lo tanto la tasa mínima tasa que debo exigir al proyecto o inversión como accionistas es del 14,5% dado que tenemos un riesgo del 1,36. El negocio es riesgoso puesto su B es mayor a 1

**Ecuación 1. 1** Fórmula Costo Patrimonial

$$Ke = Rf + B * [Rm - Rf]$$

El significado de cada una de las variables es el siguiente:

**Ke:** Costo Patrimonial  
**Rf:** Tasa libre de riesgo  
**B:** Beta de la empresa  
**Rm-RF:** Prima de Riesgo de Mercado

Significado de Variables Ke

**Cuadro 5. 8 Resultado Costo Patrimonial (Ke) de Lubtechnology**

<u>Costo patrimonial (Kp) o Ke</u>			
Beta desapalancado	0,56	Se desapalanca para quitarle la deuda e impuestos que se encuentran incluidos en la info de la industrial	
Apalancar con datos del negocio	1,36	$\beta_p^{C/D} = \beta_p^{S/D} \left[ 1 + (1 - T_c) \frac{D}{P} \right]$	D= Deuda
Beta apalancado	1,36		P= Patrimonio
			T= Impuestos
3) Calcular Ke	<b>14,50% Ke</b>		

Fuente: [www.damadoran.com](http://www.damadoran.com), Información Estados financieros de la Empresa

Este ke o costo patrimonial o tasa mínima de retorno del accionista se obtuvo mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) o Valoración de Precios de Activos Financieros el mismo predice el riesgo y rentabilidad de una inversión.

También es necesario obtener el Kd o costo de la deuda del negocio el mismo será obtenido de la suma producto de la tasa anual por el peso de la deuda. El mismo nos indica el porcentaje que debe cancelar la empresa por financiarse con recursos ajenos.

**Cuadro 5. 9** Resultado Kd (Costo de la deuda)

<p><u>Costo de la deuda (Kd):</u></p> <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">11,37% Kd</div>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Habiendo obtenido ke (costo patrimonial) y kd (costo de la deuda) se procede a utilizar el modelo del WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Costo de Capital Promedio Ponderado, de este resultado saldrá la tasa de descuento para poder descontar los flujos y así proceder a valorar la empresa.

Los valores calculados se reemplazan en la siguiente fórmula:

**Cuadro 5. 10** WACC o CPPC variables a obtener

$$\text{WACC} = K_d \cdot \frac{D}{A} \cdot (1-T) + K_e \frac{P}{A}$$

- P=** Patrimonio
- A=** Activos
- Ke=** Costo del Patrimonio
- P/A=** Fondos Propios
- D/A=** Endeudamiento
- T=** Impuestos

Fuente: Información Estados financieros de la Empresa, CAPM.

**Cuadro 5. 11** Resultado WACC

**Costo promedio ponderado de capital (CPPC):**

Ke: Costo patrimonial

Kd: Costo de deuda

**5,98% CPPC**

i. Costo patrimonial (Ke)	14,50%
ii. Costo de deuda (Kb)	11,37%
iii. Costo promedio ponderado de cap	5,98%

$$WACC = Kd \cdot \frac{D}{A} \cdot (1-T) + Ke \cdot \frac{P}{A}$$

P= Patrimonio  
A= Activos  
Ke= Costo del Patrimonio  
P/A= Fondos Propios  
D/A= Endeudamiento  
T= Impuestos

Fuente: Información Estados financieros de la Empresa, CAPM.

El costo de oportunidad de invertir en la compañía Lubtechnology es del 5,98%. A la tasa de descuento calculada mediante el método CCPP, es necesario agregarle el factor inflacionario (4,47% con fecha Agosto 2013) y la tasa que se obtuvo del riesgo país (621 puntos o 6,21%) por lo que el costo de oportunidad agregando la información indicada será de 16.66%.

**Cuadro 5. 12** Resultado WACC con efecto inflacionario y riesgo país

DESCRIPCION O FÓRMULA	2010	2011	2012	2013
<b>4) WACC</b> Cálculo de WACC	16,66%	16,66%	16,66%	16,66%

Fuente: Información Estados financieros de la Empresa, CAPM

### 5) Cálculo del EVA

Los resultados obtenidos de los pasos 1 al 4 se obtienen lo siguiente

**Cuadro 5. 13** EVA calculado

DESCRIPCION O FÓRMULA	Disminuye valor 2010	Agrega valor 2011	Agrega valor 2012	Agrega valor 2013
<b>5) EVA</b> Capacidad para general valor sobre el capital invertido Capital x (ROIC-WACC)	\$ (1.491,59)	\$ 55.673,45	\$ 25.374,59	\$ 26.095,92

Fuente: Información Estados financieros de la Empresa

Los resultados obtenidos indican con cuánto se queda la empresa luego de haber devuelto el capital a los inversionistas solamente por haber tenido una idea que el capital rinda los diferentes porcentajes señalados cuando otras alternativas obtuvieron un valor del 16,66%.

En el período 0 se refleja que la empresa destruye valor  $WACC > ROIC$ . En los siguientes períodos se refleja que la empresa genera valor por encima de su capital invertido  $ROIC > WACC$ .

Como el EVA está en distintos periodos de tiempos y se debe sumar es necesario calcular un factor de descuento (coeficiente para poder calcular el valor presente de los flujo de caja futuros) para cada período. El flujo a perpetuidad requiere de un factor distinto porque se extiende ese número hacia el infinito considerando el supuesto de negocio en marcha y que la empresa va a generar o destruir valor a través del tiempo. Por lo que se realizará la fórmula para descontar el flujo perpetuo añadiéndole el factor de descuento del año anterior.

**Cuadro 5. 14** Factor de descuento obtenido

DESCRIPCION O FÓRMULA	2010	2011	2012	2013
<b>FACTOR DE DESCUENTO</b>	0,857170343	0,734740997	0,629798192	0,539844332

Fuente: Las autoras

Esto refleja como resultado que en el primer año por cada dólar que recibimos hoy tiene 0,85 centavos de valor.

En el 4 año lo que se realiza es la fórmula de flujo perpetuo por lo que se (multiplicará la tasa de perpetuidad por el factor de descuento del año anterior); asumimos que la tasa de crecimiento  $g$  es constante, no crece a perpetuidad por lo que es 0%).

Por lo tanto el valor presente del EVA será la multiplicación realizada entre el EVA obtenido y su factor de descuento.

**Cuadro 5. 15 VP EVA**

DESCRIPCION O FÓRMULA	2010	2011	2012	2013
<b>VP EVA</b>	\$ (1.278,54)	\$ 40.905,57	\$ 15.980,87	\$ 14.087,74

Fuente: Las autoras

Por los resultados reflejados vemos que la empresa está agregando valor cada año, sin embargo el 2013 se puede observar una ligera disminución por \$1.893,23.

### *¿Cómo determinamos el valor de la empresa?*

Si sumamos todos los valores agregados no tendríamos aún el resultado de la compañía, por lo que debemos realizar primero la sumatoria del VP EVA negativo de cada uno de los períodos señalados más el capital invertido (haciendo un supuesto que el valor de los activos del año 1 es la inversión realizada) nos reflejaría finalmente el valor de la empresa **\$538.101,55**

**Cuadro 5. 16 Valor de la empresa**

DESCRIPCION O FÓRMULA	2010	2011	2012	2013
<b>VP EVA</b>	\$ (1.278,54)	\$ 40.905,57	\$ 15.980,87	\$ 14.087,74
<b>SUMA DE VP</b>	\$ 69.695,63			
<b>(+) CAPITAL INICIAL</b>	\$ 468.405,92			
<b>VALOR DE LA EMPRESA</b>	\$ 538.101,55			

Fuente: Las autoras

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

Producto del análisis y ejecución de este proyecto se concluyen lo siguiente:

✚ El Balanced Scorecard es una importante herramienta gerencial que permite considerar para la toma de decisiones todos los aspectos de un negocio, no enfocándose exclusivamente en el ámbito financiero sino también en el ámbito de procesos, internos y aprendizaje. Por otro lado, existen otras herramientas gerenciales como Six Sigma, Análisis financieros que también pueden ser utilizadas en conjunto para la toma de decisiones.

✚ En el caso de estudio planteado en este proyecto de graduación se observó que la aplicación de esta herramienta gerencial permitió tener un control más exhaustivo en todos los aspectos del negocio que contribuyen al crecimiento económico y sustentable de la empresa, permitiendo un control y monitoreo sobre todas las áreas de la organización.

✚ El desarrollo y aplicación de la herramienta Balanced Scorecard permitió a los altos directivos identificar, formular y establecer su estrategia de negocio, lo que permitió clarificar hacia donde se desea llegar para enfocar todos los esfuerzos en lograr la meta planteada, de la misma manera se identificaron áreas críticas de negocio y que lograr un control y monitoreo apropiado se plantearon indicadores de gestión y semáforos que son medidos periódicamente y que permiten tomar acciones y decisiones efectivas.

✚ Esta herramienta aplicada a la realidad de la compañía ha facilitado el diseño e implementación de otras herramientas de calidad para control de procesos, es así que la compañía incursionó en el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en normativa ISO 9001:2008.

✚ La aplicación de la herramienta de Balanced Scorecard ha permitido a la empresa mantener un mejor flujo de información y una mejor administración de los datos, generando información útil para el análisis de procesos críticos y generadores de valor, controlando los índices de productividad del negocio.

✚ Como resultado del análisis de los indicadores de gestión de la perspectiva financiera se puede visualizar que existe un crecimiento pequeño pero representativo para la empresa entre las cifras del 2013 versus las del 2012, como resultado del incremento de nuevos clientes por ende de las ventas del negocio. Así también se identificó que se deben establecer mejores mecanismos para financiamiento y para la administración del circulante lo cual ha contribuido a un cumplimiento de metas en varios ratios financieros.

✚ Producto del desarrollo de proyecto se diseñó una plantilla en Excel, cuyas pantallas de presentación se las puede observar en el capítulo 5, la misma que es compatible con el sistema operativo Microsoft office, en donde se administran todos los objetivos e indicadores de gestión de la organización.

✚ Como resultado del análisis de los indicadores de gestión de la perspectiva de procesos se ha identificado que la compañía pudo identificar y controlar las áreas críticas y procesos agregadores de valor, ya que sin su correcto delineamiento no se lograría las metas planteadas en el ámbito financiero ni estratégico de la organización, es así que los resultados

obtenidos en el 2013 versus en el 2012 mejoraron considerablemente como respuesta a las decisiones acertadas de los directivos de la empresa al tomar conciencia de su influencia en la consecución de la estrategia de la organización.

✚ En cuanto al análisis de los indicadores de gestión de la perspectiva de clientes se identificó los objetivos prioritarios e indicadores críticos las variables que son innegociables para los clientes y que contribuyen a una fidelización de los mismos con la organización y los productos ofertados, lo cual se evidencia en los puntajes obtenidos en las cifras del 2013 las cuales fueron superiores a las planteadas en el 2012.

✚ Por otro lado, mediante el análisis de los indicadores de gestión de la perspectiva aprendizaje identificaron los objetivos e indicadores prioritarios para lograr una formación adecuada del recurso humano y su fidelización a la organización, lo cual contribuye indirectamente a la mejora de la productividad de los procesos operativos de la organización.

✚ Finalmente, como resultado de la aplicación de la herramienta de Balanced Scorecard en el caso de estudio descrito en este proyecto de graduación, se identificó que los resultados del negocio de la empresa mejoraron debido a la identificación oportuna y clara de la estrategia, procesos críticos y objetivos operativos, así como también a las nuevas oportunidades de negocio que se presentaron en el 2013 en relación al 2012, lo cual se evidencia en el análisis del EVA de la organización en los períodos referidos.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas para la administración de la herramienta del Balanced Scorecard permitirán un mejor monitoreo de los objetivos de la empresa con la participación de los diferentes áreas.

La revisión de los indicadores de forma periódica permitirá a la empresa tomar las mejores decisiones en el tiempo adecuado, anticipándose a problemas futuros.

Por lo que se recomienda:

- ❖ Capacitar a la alta dirección de la empresa en conceptos generales de Balanced Scorecard que permitan facilitar el mantenimiento de esta herramienta en la toma de decisiones de la empresa.
- ❖ Conformar un equipo de trabajo que puede ser liderado por el gerente de operaciones para realizar el seguimiento periódico de los resultados de los indicadores de gestión planteados y de los resultados obtenidos.
- ❖ Mantener periódicamente actualizada la plantilla de Balanced Scorecard a fin de que se cuente con información íntegra en el momento que se lo requiera.
- ❖ Realizar el desarrollo de la plantilla elaborada dentro del sistema operativo del negocio, y en lenguaje de programación web PHP que es compatible con el sistema actual de la compañía
- ❖ Establecer un tiempo prudencial para planes de acción a corto y largo plazo. Corto Plazo Reuniones Diarias: 1 día. Largo Plazo

Reuniones Diarias: 1 semana. Si son reuniones semanales Corto Plazo 1 semana, Largo Plazo de 2 a 3 semanas. Estas reuniones se dan por lo general en niveles empleados y líderes. Las reuniones mensuales por lo general se lo dan en la alta gerencia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central del Ecuador BCE. Riesgo País. Fecha última actualización: agosto 2013. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/>
2. ¿Cómo se calcula el EVA? (s.f). Extraído el 20 de agosto 2013. Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/recuadro/como-calcula-eva/5427>
3. DAMADORAN. Betas. Extraído el 20 de agosto 2013 Disponible en <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
4. Dávila 1999”Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”, Revista de antiguos alumnos del IESE.
5. Espinoza, D. (2011). Ratios de Liquidez. Extraído el 2 de agosto 2013. Disponible en [http://davidespinoza.es/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=308:ratios-de-liquidez&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa](http://davidespinoza.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=308:ratios-de-liquidez&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa)
6. Fernández A. (2001).El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos*. 1-42. IESE. Universidad de Navarra. Madrid-España.
7. Fidalgo, E. y Santos, M. (2005). El “Balanced Scorecard o cuadro de mando integral y el cuadro de mando tradicional: principales diferencias. Técnica Contable. 13-17. Universidad Rey Juan Carlos Madrid, España. Recuperado de sitio web <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/3tc/2005/673.pdf>.
8. Freeman, E. (1984). Strategic Management: “A Stakeholder Approach” originally published in 1984 and reprinted by Cambridge University Press in 2010.

9. Fred, D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Education. Novena Edición. Mexico.
10. García G. (2013) Análisis Crítico y metodológico del proceso para la definición de la misión organizacional. Revista sobre relaciones industriales y laborales. Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. España.
11. Godoy, A. (2011). Empresas familiares en Ecuador: El Caso del Grupo Godoy. Revista Líderes. p. 11. ESPAE. Guayaquil-Ecuador.
12. Infoviews. Recuperado el 14 de abril del 2013 de página <http://www.infoviews.info/>
13. Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action (El Cuadro de Mando Integral: traducir la estrategia en acción), Boston, MA: Harvard Business School Press. United States.
14. Lehmann, F. (2011). Como medir y mejorar su rentabilidad. Extraído el 1 de agosto 2013 del sitio web <http://franciscolehmann.com/web/2011/04/como-medir-y-mejorar-su-rentabilidad/>
15. Ley de Compañías del Ecuador ( ). Asamblea Nacional
16. Lozada Jaime (2007), Papers de seminario de graduación “Balanced Scorecard”, ICM-ESPOL. Guayaquil – Ecuador.
17. LUBTECHNOLOGY CIA.LTDA. Información recolectada en la organización. Recuperada de [www.lubtechnology.com](http://www.lubtechnology.com)
18. Malgoglio, J at all (2002). Séptimas jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadísticas, Universidad Nacional de Rosario. Argentina.

19. Martínez, M. y Heredia J. (2003). El Balanced Scorecard: Estudio del Proceso de Implantación en una mediana empresa. Pp. 1-15. Universidad Jaume I de Castellón. Castellón-España.
20. Martínez, D. y Milla, A (2005). Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral.. Ediciones Díaz de Santos S.A.,p. 217-218. Madrid.
21. Navarro, J. (2001) Visión-misión y objetivos.
22. Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Nueva York.
23. Porter, M. (1979). "Cómo las fuerzas competitivas estrategia de la forma", Harvard Business Review, marzo / abril de 1979.
24. Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York.
25. Ratios Financieros. Extraído el 20 de agosto 2013. Disponible [http://es.wikipedia.org/wiki/Ratio\\_Financiero#Raz.C3.B3n\\_de\\_Gastos\\_Financieros\\_sobre\\_ventas.28RGFSV.29Ir\\_a\\_tabla](http://es.wikipedia.org/wiki/Ratio_Financiero#Raz.C3.B3n_de_Gastos_Financieros_sobre_ventas.28RGFSV.29Ir_a_tabla)
26. Rojas, F. (2012).Cómo calcular el Economic Value Added (EVA). Video
27. Ruiz, X. y Millán, G. (2012). Guía Análisis Pest, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá-Colombia.
28. Santos, M. y Fidalgo, E. (2012). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. pp 1-21. Observatorio iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Lima, Perú.

29. Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá (2012). Guía Análisis Pest. Version 1.0. p. 1-5. Bogotá – Colombia.
30. Voger, H. (s.f). Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio. Extraído el 20 de agosto 2013. Disponible en <http://www.tablero-decomando.com/>
31. W. Chan Kim, R. Mauborgne (2005): Blue Ocean Strategy ('La estrategia del océano azul').
32. W. Chan, K. y Mauborgne, R. (2005). How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School. United States.
33. Welsch, Hilton y Gordon (1990), Presupuestos: Capítulo 1 El proceso administrativo. Ed. Prentice Hall. México
34. Yahoo Finance. Bonos. Fecha última actualización agosto 2013. Disponible en [http://finance.yahoo.com/;\\_ylt=AhTMAAttgza60Bj1kDGudVuqiuYdG;\\_ylu=X3oDMTBzdWkzZ211BHNIYwNVSCAzIERlc2t0b3AgVG9wIEJhciAxMDA;\\_ylg=X3oDMTBucmRhZWdqBGxhbmcDZW4tVVMecHQDcG1oBHRlc3QD;\\_ylv=3](http://finance.yahoo.com/;_ylt=AhTMAAttgza60Bj1kDGudVuqiuYdG;_ylu=X3oDMTBzdWkzZ211BHNIYwNVSCAzIERlc2t0b3AgVG9wIEJhciAxMDA;_ylg=X3oDMTBucmRhZWdqBGxhbmcDZW4tVVMecHQDcG1oBHRlc3QD;_ylv=3)

## ANEXOS

Anexo 1: Definición del negocio de la empresa	139
Anexo 2: Análisis PEST	140
Anexo 3: Matriz Probabilidad - Difusión	141
Anexo 4: Determinación de fortalezas y debilidades	142
Anexo 5: Estrategias derivadas del análisis FODA	143
Anexo 6: Análisis de mercado y la competencia	144
Anexo 7: Identificación de los principales stakeholders	145
Anexo 8: Descubriendo oportunidades con los stakeholders: Socios	146
Anexo 9: Descubriendo oportunidades con los stakeholders: Alta Gerencia	147
Anexo 10: Descubriendo oportunidades con los stakeholders: Clientes	148
Anexo 11: Descubriendo oportunidades con los stakeholders: Empleados	149
Taller 10: Determinación del cuadro estratégico actual	150
Taller 11: Definición de oceano azul y perfil de clientes	151
Taller 12: Definición de la matriz de las cuatro acciones y el cuadro estratégico	152
Anexo 12: Evaluación del grado de utilidad para los clientes	153
Anexo 13: Declaración de la misión y visión	154
Anexo 14: Matriz de cobertura de los temas estratégicos	155
Anexo 15: Determinación de los temas estratégicos	156
Taller 16: Propuesta de valor para los clientes	157

## ANEXO 1

## DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

## 1.- Definición del negocio

**Definición 1:** Negocio de productos Lubricantes, refrigerantes y equipos de lubricación para la industria

**Definición 2:** Negocio de Mantenimiento Automotriz

**Definición 3:** Negocio de Equipamiento para compañías enfocadas al mantenimiento automotriz

## 2.- Evaluación de las opciones

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

	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3
TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL	3	3	2
POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES	3	3	3
CANTIDAD DE COMPETIDORES	1	1	2
DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE	3	2	1
POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION	3	1	2
ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA	2	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>12</b>

## 3.- Elección y Definición final

**Clientes:** Negocio de comercialización de productos Lubricantes, refrigerantes y equipos de lubricación para la industria: Fábricas, Industrias, Mineras, Eléctricas, Camaroneras, empresas que tienen líneas de producción

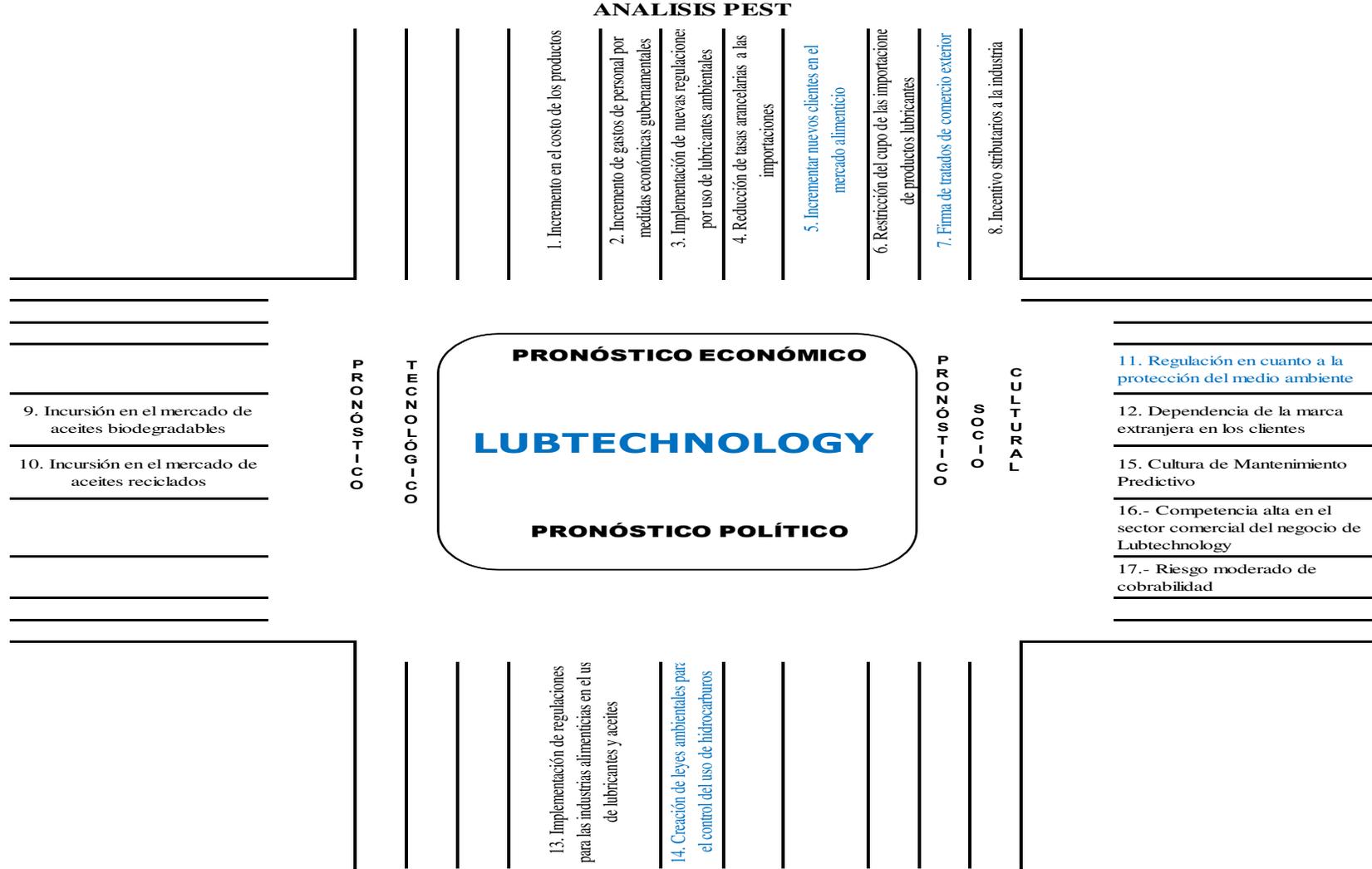
**Necesidades:** 1. Actualización de estrategias comerciales basadas en estudios de mercado. 2 Mayor Apalancamiento Financiero. 3. Reducción de Riesgo de Cobranza

**Productos:** Aceites lubricantes para todo tipo de equipos y maquinarias.

**Factores Claves de Éxito:** Hacer seguimiento técnico pre venta y post venta 2. Respuesta inmediata. 3. Disponibilidad de inmediata de inventario. 4. Precios competitivos. 5. Contar con productos de aplicación especializada

**Competidores:** Distribuidores: HIVIMAR, PARCECHE, BICASE (UIO), PANAMERICANA (COMERCIALIZADORA DE GULF); IMPORTADOR: VEPAMIL; FABRICANTES: CONAUTO, LUBRISA.

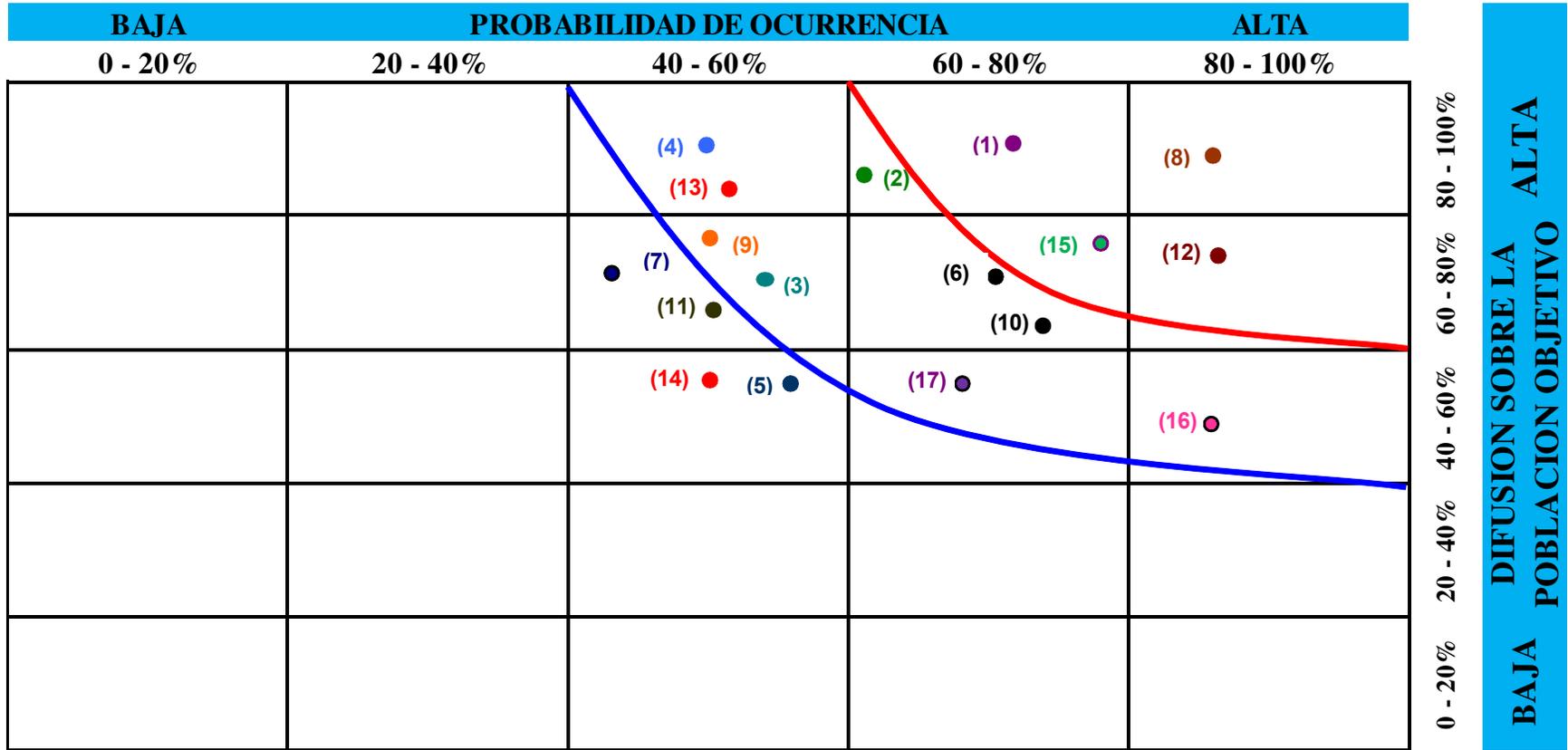
ANEXO 2



Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

ANEXO 3

MATRIZ PROBABILIDAD - DIFUSIÓN



Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

## ANEXO 4

<b>DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
Escala de calificación del Grado de Impacto de la Fortaleza o Debilidad			
<b>1: CONSIDERABLE</b>	<b>2: IMPORTANTE</b>	<b>3: MUY ALTO</b>	
<b>INFRAESTRUCTURA &amp; ADMINISTRACION</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Laboratorio de análisis de lubricantes		✓	2
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Know house técnico del negocio	✓		3
<b>TECNOLOGIA &amp; SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Sistema de control de inventario y de costos apropiado al negocio	✓		3
<b>ABASTECIMIENTO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Dependencia de producto importado en productos de aplicación especial		✓	2
<b>LOGISTICA DE ENTRADA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Tiempo de legalización de productos en la aduana en productos de especial aplicación		✓	2
<b>MANUFACTURA &amp; OPERACIONES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Calidad del producto ofrecido	✓		3
Productos especializados para sectores estratégicos	✓		3
Riesgo moderado de cobrabilidad		✓	2
<b>LOGISTICA DE SALIDA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Entrega puerta a puerta del cliente	✓		3
Política de entrega de productos dentro de 24 horas en la ciudad, 48 horas en ciudades principales del país.	✓		3
<b>MERCADEO &amp; VENTAS</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Se cuenta con el aval de fábrica	✓		3
Seguimiento post venta		✓	2
Ofrecimiento de Servicios complementarios		✓	2
Difusión de equipos de lubricación		✓	3
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Servicio preventa		✓	2

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

## ANEXO 5

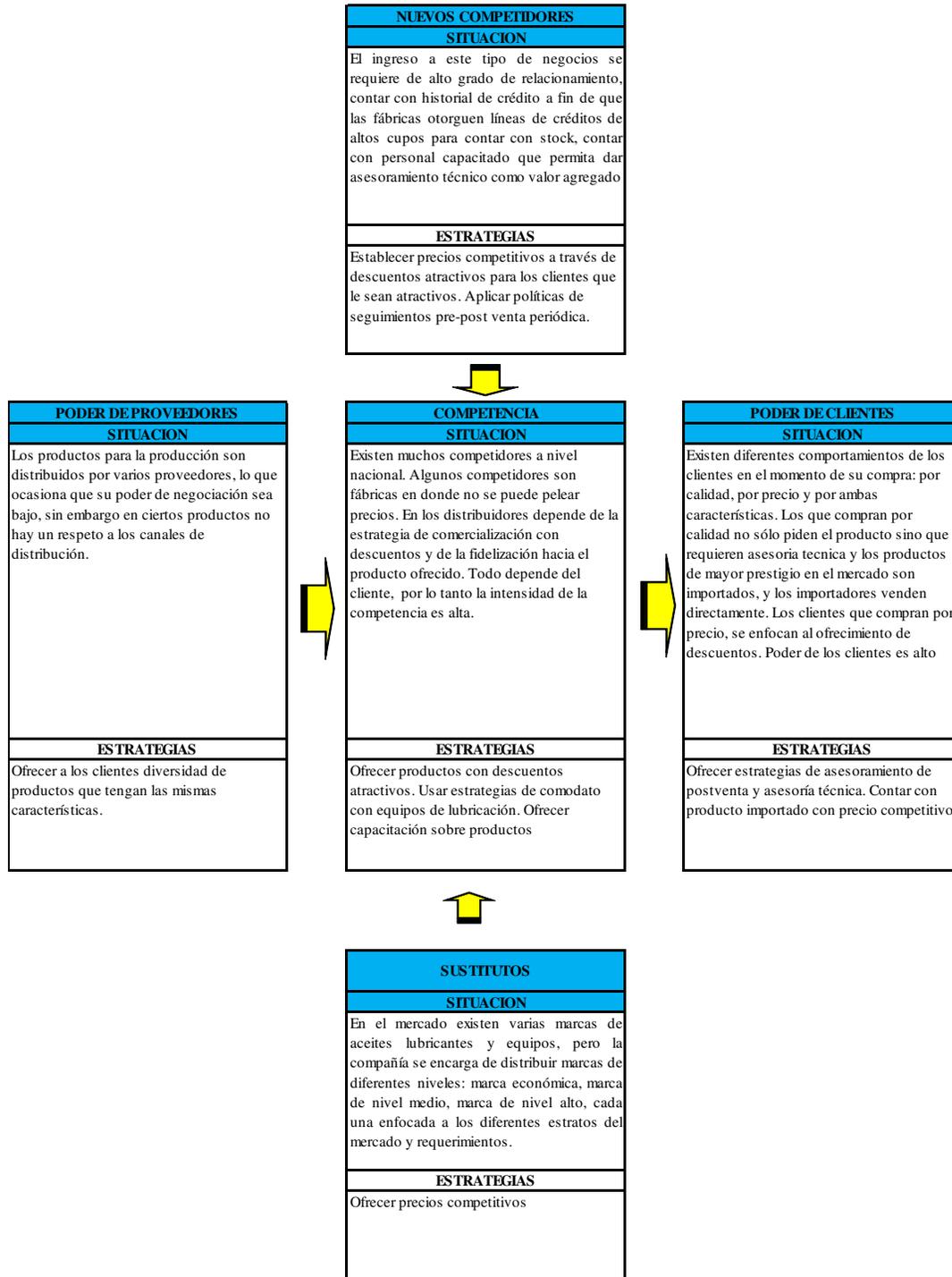
## ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANALISIS FODA

ANÁLISIS FODA LUBTECHNOLOGY	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Reducción de tasas arancelarias a las importaciones	Incremento en el costo de los productos
	Incursión en el mercado de lubricantes de grado alimenticio	Incremento de gastos de personal por medidas económicas gubernamentales
	Incursión en el mercado de aceites biodegradables por imposición del gobierno	Implementación de nuevas regulaciones por uso de lubricantes ambientales
	Incursión en el mercado de aceites reciclados	Restricción del cupo de las importaciones de productos lubricantes
	Cultura de Mantenimiento Predictivo	Dependencia de la marca extranjera en los clientes
		Implementación de regulaciones para las industrias alimenticias en el uso de lubricantes y aceites
FORTALEZAS		
Know house técnico del negocio	Definir un portafolio de clientes potenciales del mercado alimenticio para incorporarlos a la cartera de la compañía en base a visitas técnicas.	Buscar alternativas de proveedores locales que ofrezcan productos extranjeros preferible de procedencia norteamericana con precios competitivos
Sistema de control de inventario y de costos apropiado al negocio	Efectuar un plan de negocios para aperturar el nuevo servicio de administración de mantenimiento industrial para ofrecer a la cartera actual	
Calidad del producto ofrecido	Mejorar los controles de los canales de distribución hasta llegar al consumidor final	
Productos especializados para sectores estratégicos	Efectuar plan de posicionamiento de productos especializados en las líneas de producción alimenticias	
Se cuenta con el aval de fábrica	Realizar charlas sobre las ventajas de mantenimiento predictivo	
Política de entrega puerta a puerta y en 24 horas para pedidos dentro de la ciudad	Efectuar análisis de factibilidad para implementación de un fábrica de reciclaje de aceites	
Política de entrega	Utilizar herramientas de comodato de equipos de lubricación para impulsar la venta de lubricantes	
DEBILIDADES		
Dependencia de producto importado en productos de aplicación especial	Aperturar una instalación para laboratorio de análisis de lubricantes	Buscar nuevas alternativas de apalancamientos financieros para financiar las importaciones de productos
Tiempo de legalización de productos en la aduana	Implementar y capacitar a los empleados en estrategia de postventa	Buscar nuevos proveedores del exterior que ofrezcan mejores niveles de créditos
Seguimiento post venta	Implementar y capacitar a los empleados en estrategia de preventa	Ofrecer garantías del producto por medio de resultados de análisis de laboratorios que permitan a nuestros clientes cumplir con las regulaciones en la materia
Falta de laboratorio para análisis de lubricantes	Impulsar línea de servicios complementarios (análisis de laboratorio de aceite, estudios de lubricación, estudio de mantenimiento predictivo, monitoreos del estado de las maquinarias)	
Ofrecimiento de Servicios complementarios	Impulsar línea de equipos de lubricación y refrigerantes	
Difusión de línea de equipos de lubricación		
Riesgo Moderado de cobrabilidad		
Seguimiento pre.venta		

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

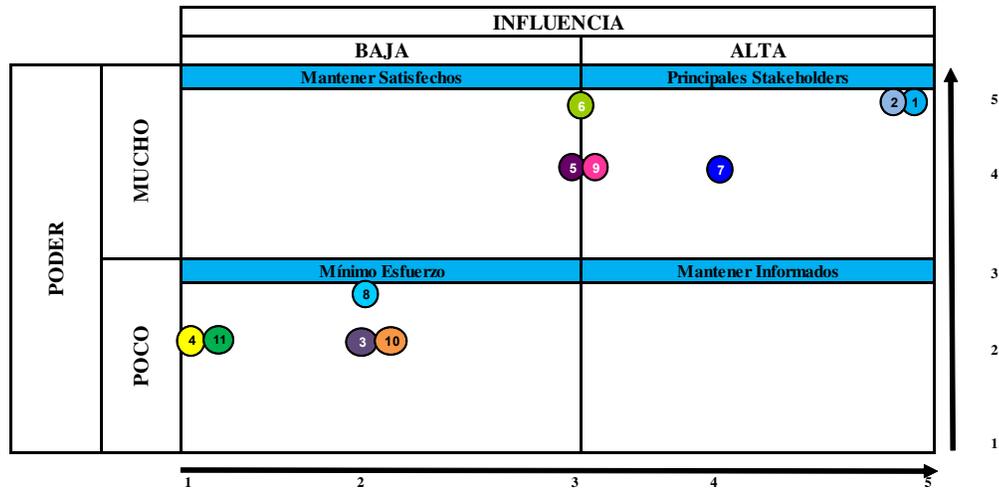
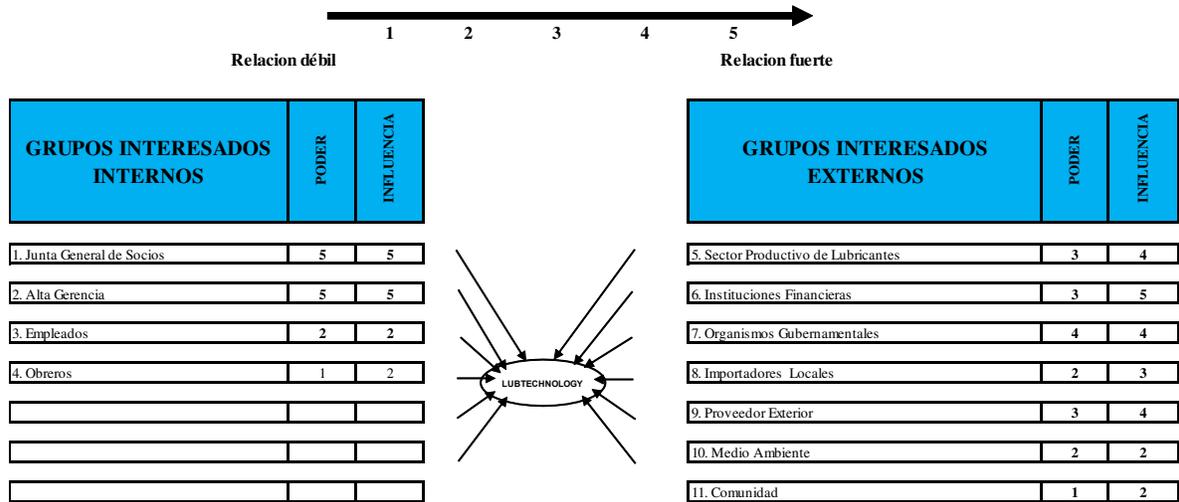
**ANEXO 6**

**ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA**



ANEXO 7

IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS



Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

ANEXO 8

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

EMPRESA	SIMBOL	% MERCADO
LUBTECHNOLOGY		
		0%

REGLA DE CALIFICACIÓN

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

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

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los ACCIONISTAS para con la empresa	Prioridad	CALIFICACIÓN					¿Cómo se podría innovar la relación con el ACCIONISTAS de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Incrementar la utilidad	100%					●	Optimizar costos
2	Incrementar participación en el mercado	80%					●	Incursionar en nuevos nichos de mercados y fortalecer los actuales
3	Ampliar el portafolio de servicios complementarios y fortalecerlo	60%					●	Ofrecer nuevos servicios complementarios con precios competitivos
4	Contar con información financiera a tiempo	40%					●	Tener sistemas de información transaccionales
5								
6								
7								

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

**ANEXO 9**

**DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS**

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

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

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de la <b>ALTA GERENCIA</b> para con la empresa	Prioridad	CALIFICACIÓN					¿Cómo se podría innovar la relación con la <b>ALTA GERENCIA</b> de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Incrementar la rentabilidad	100%						Optimizar costos y gastos
2	Contar con liquidez para compra de productos a bajos precios	80%						Buscar alternativas de apalancamiento financiero y reducir riesgo de cobranza
3	Ampliar portafolio de servicios complementarios	60%						ofrecer productos de servicios complementarios a la cartera de
4	Contar con recurso humano idóneo	40%						contratar personal idóneo y brindar capacitación técnica.
5								
6								
7								

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

**ANEXO 10**

**DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS**

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

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

ITEM	¿Cuales son los principales Requerimientos (Necesidades) de los <b>CLIENTES</b> para con la empresa	Prioridad	CALIFICACIÓN					¿Cómo se podría innovar la relación con el <b>CLIENTE</b> de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Solución de problemas a tiempo	100%	●					Mejorar y aplicar estrategias de servicios de preventa y postventa
2	Precio competitivo	80%	●	●				Ofrecer promociones, equipos en comodato,
3	Calidad del producto	60%		●				Hacer estudio de lubricación y cursos de capacitación, charlas sobr las
4								
5								
6								
7								

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

**ANEXO 11**

**DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS**

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 <b>EMPLEADOS</b> para con la empresa	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con el <b>EMPLEADOS</b> de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Acceso a préstamos con la compañía y beneficios de la compañía	60%					●	Ofreciendo préstamos con tasas de interés bajas y planes cómodos de financiamiento de acuerdo a su sueldo. Acceso a servicios de mantenimiento con precios preferenciales
2	Planes de capacitación continua	80%					●	Hacer un plan de capacitación donde se puede detectar puntos críticos de deficiencias de los empleados de acuerdo a su trabajo
3	Estabilidad Laboral	40%				●		Se ofrece contratación de acuerdo a la legislación laboral vigente, y se convierte en permanente de acuerdo a la necesidad de la compañía. Monitoreo continuo del rendimiento del personal.
4	Incremento de sueldos	100%			●			Existe política de comisiones, horas extras.
5								
6								
7								

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

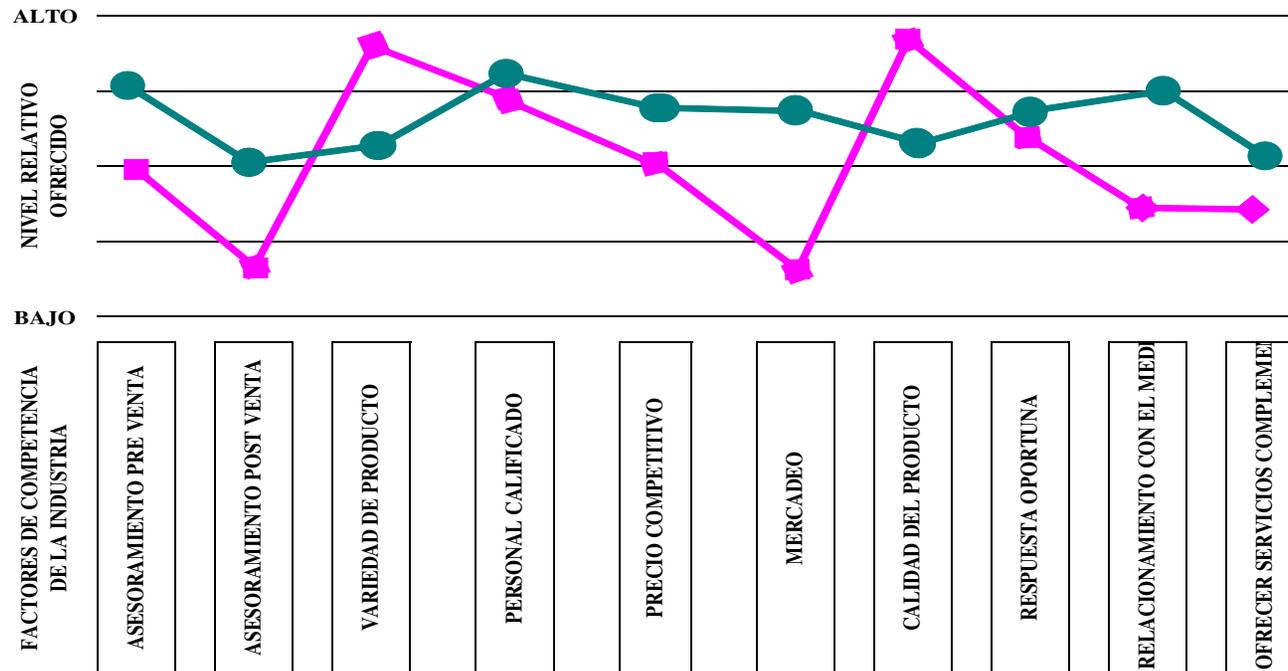
TALLER 10

DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL

EMPRESA	SIM.	% MERCADO
LUBTECHNOLOGY CIA. LTDA.	◆	1%
OTROS COMPETIDORES	●	99%
		100%

**MENSAJE CENTRAL DE LA PROPUESTA DE VALOR**

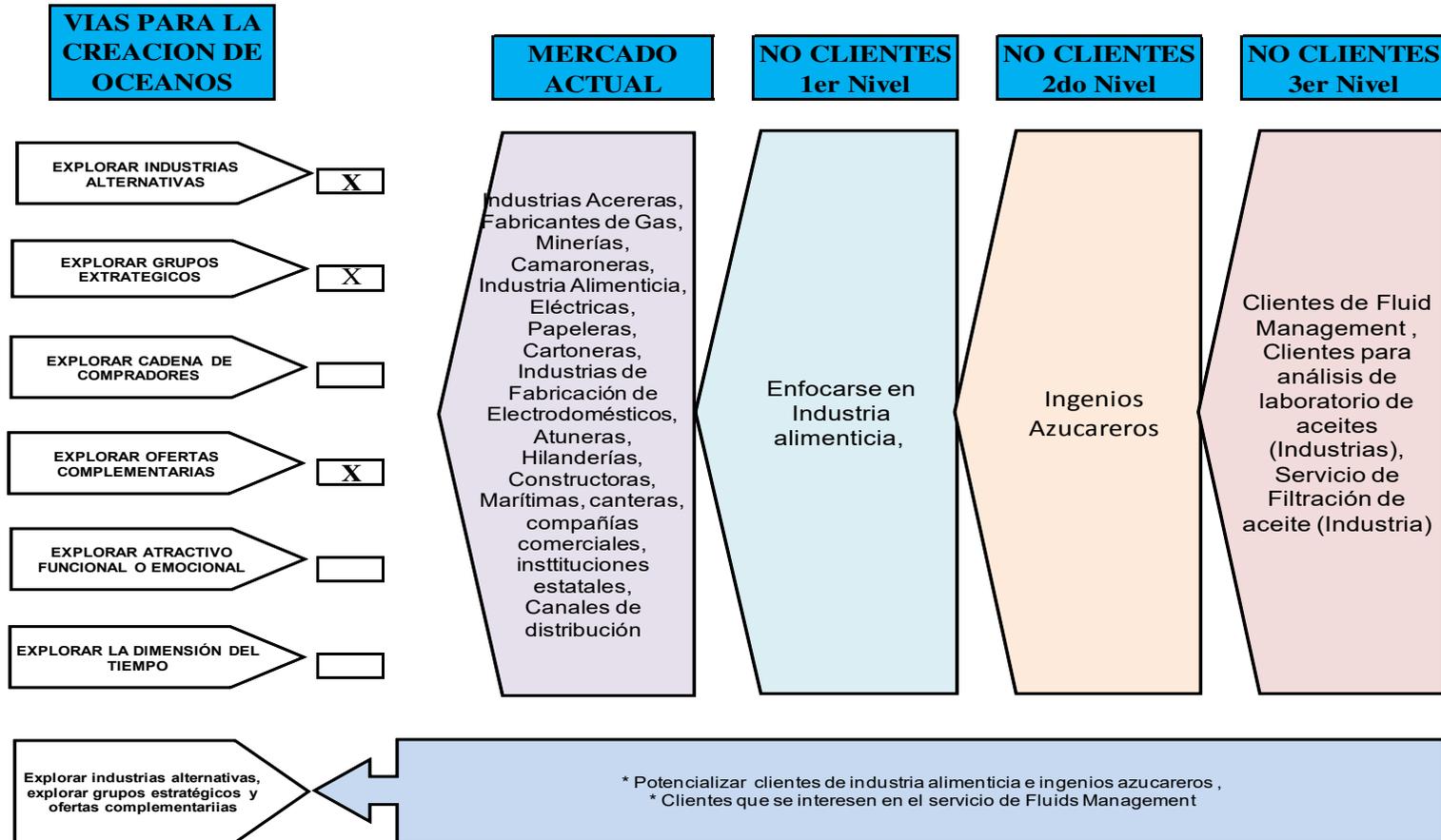
Brindar asesoramiento técnico oportuno contando con la gama completa de productos lubricantes que cumplen con altos estándares de calidad reconocidos internacionalmente.



Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

TALLER 11

DEFINICIÓN DEL OCEANO AZUL Y EL PERFIL DE LOS CLIENTES



Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

## TALLER 12

## DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES Y EL CUADRO ESTRATÉGICO

<b>ELIMINAR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
<p style="text-align: center;">○○</p>	<p style="text-align: center;"> <b>ASESORAMIENTO TECNICO            OPORTUNO            GAMA COMPLETA DE            PRODUCTOS LUBRICANTES            PRODUCTOS CON ALTOS            ESTANDARES DE CALIDAD</b> </p>
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
<p style="text-align: center;">○○</p>	<p style="text-align: center;">○○</p>

ANEXO 12

EVALUACIÓN DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES



PRINCIPALES OBSTÁCULOS DETECTADOS EN LA INDUSTRIA



CARACTERÍSTICA DE VALOR DE LA NUEVA PROPUESTA ESTRATÉGICA



CARACTERÍSTICA DE VALOR DE LA ACTUAL ESTRATEGIA

	COMPRA	ENTREGA	USO	COMPLEMENTOS	MANTENIMIENTO	ELIMINACIÓN
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE		X <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> X	
SIMPLICIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
COMODIDAD					<input checked="" type="checkbox"/> X	X
RIESGO			X		X	X
DIVERSIÓN E IMAGEN						
AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE			X		X	X
<b>OBSTÁCULOS RESULTOS POR LA ACTUAL ESTRATEGIA</b>					3	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>OBSTÁCULOS RESULTOS POR LA NUEVA ESTRATEGIA</b>					6	<input checked="" type="checkbox"/>

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

## ANEXO 13

## DECLARACIÓN DE MISIÓN - VISIÓN

<b>ADN DE LA MISIÓN</b>	
<b>¿Quiénes somos?:</b>	Una empresa comercial ecuatoriana
<b>¿A qué nos dedicamos?:</b>	compra, importación y venta de lubricantes y equipos de lubricación, y productores de refrigerantes
<b>¿En qué nos diferenciamos?:</b>	En asesoramiento técnico oportuno y amplia gama de productos para la industria
<b>¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?:</b>	Porque somos una empresa comprometida con el desarrollo económico del país/ Para maximizar las utilidades de los socios.
<b>¿Por quién lo hacemos?:</b>	Por la pequeña, mediana y grande industria ecuatoriana, por nuestros empleados, por los socios
<b>¿Cómo lo hacemos?:</b>	con responsabilidad, con conocimiento técnico, comprometidos con el buen vivir de la industria ecuatoriana,
<b>DECLARACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL</b>	
<i>"Proveer de una amplia gama de lubricantes, equipo de lubricación y de refrigerantes de calidad brindando asesoramiento técnico oportuno comprometido con el buen vivir y el desarrollo de la industria ecuatoriana"</i>	

<b>ADN DE LA VISIÓN</b>	
<b>¿Qué y cómo queremos ser dentro de 3 años?:</b>	Una empresa experimentada en la oferta de productos lubricantes para aplicaciones especiales. Consolidar la presencia de las marcas importadas en el mercado ecuatoriano.
<b>¿En qué nos queremos convertir?:</b>	Ser una empresa referente en el mercado de suministro de lubricantes, asesoramiento técnico y mantenimiento industrial
<b>¿Para quién trabajaremos?:</b>	Para la industria ecuatoriana, empleados y socios
<b>¿En qué nos diferenciaremos?:</b>	En ofrecer una gama amplia de productos lubricantes especializados para la industria
<b>¿Qué valores respetamos?:</b>	Responsables en el asesoramiento técnico, respeto a los canales de distribución, <b>trabajo en equipo, consciencia ambiental, Responsabilidad social, Honestidad en el trabajo, calidad del servicio,</b>
<b>¿Cómo lo lograremos?:</b>	Capacitando al personal, eficiencia en los procesos, excelente servicio al cliente
<b>DECLARACIÓN DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL</b>	
<i>"Ser un referente en el asesoramiento técnico a nuestros clientes dentro del mercado de suministros de lubricantes y mantenimiento para la industria ecuatoriana practicando los valores de trabajo en equipo, honestidad, consciencia ambiental y"</i>	

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

ANEXO 14

MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMA ESTRATÉGICOS																			
CLAVE DE CALIFICACIÓN:	FODA						STAKEHOLDERS				5 FUERZAS		ESTRATEGIA						
+3: Alta ralción directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3 Alta relación inversa	<i>Know house técnico del negocio</i>	<i>Cañidad del Productos ofrecido</i>	<i>Inventario de productos especializados para sectores estratégicos</i>	<i>Respaldo de fábrica</i>	<i>Sistema de costeo y de inventarios acorde al negocio</i>	<i>Política de entrega apropiada</i>	<i>Junta General de Socios</i>	<i>Alta Gerencia</i>	<i>Sector Productivo Lubricantes</i>	<i>Empleados</i>	<i>Usar estrategias de comodato con equipos de lubricación</i>	<i>Ofrecer estrategias de asesoramiento de posventa y asesoría técnica. Contar con producto importado con precio competitivo.</i>	<i>MISION</i>	<i>VISION</i>	<i>PROP. DE VALOR</i>				
																SUMA +	SUMA -	NETO	
<b>TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	ASESORAMIENTO TÉCNICO OPORTUNO	3	3	3	3	0	1	3	3	-1	1	1	0	3	3	3	30	-1	29
	NUEVOS MERCADOS	3	0	3	1	0	1	1	1	-1	0	3	1	0	0	0	14	-1	13
	AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS	3	1	3	1	1	1	1	1	-3	0	1	1	3	3	3	23	-3	20
	ESPECIALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	3	1	3	-1	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	16	-1	15
	RENTABILIDAD CONSISTENTE	1	0	0	1	3	0	3	3	0	0	0	3	1	1	0	16	0	16
	EFICIENCIA EN LOS PROCESOS	1	0	0	0	3	0	0	3	1	1	0	1	1	1	0	12	0	12
	INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD	1	0	0	1	1	1	0	3	0	0	1	1	0	0	0	9	0	9
	COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	3	3	0	10	0	10
	RESPONSABILIDAD SOCIAL	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	3	3	0	13	0	13
	<b>SUMA +</b>	15	5	12	8	9	4	8	19	2	7	8	12	14	14	6	<b>95,97%</b>		
	<b>SUMA -</b>	0	0	0	-1	0	0	0	0	-5	0	0	0	0	0	0			
	<b>NETO</b>	15	5	12	7	9	4	8	19	-3	7	8	12	14	14	6			

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

## TALLER 15

## DETERMINACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS

TEMA ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN / COMPONENTES
ASESORAMIENTO TÉCNICO OPORTUNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar el servicio al cliente preventa.</li> <li>- Mejorar el servicio al cliente postventa.</li> </ul>
NUEVOS MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incursionar en nuevos mercados</li> <li>- Impulsar los productos elaborados por la compañía</li> </ul>
AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar convenios de distribución de marcas de lubricantes vigentes.</li> <li>- Contar con más de un proveedor que distribuya un mismo producto</li> </ul>
ESPECIALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar capacitación técnica al personal.</li> <li>- Implementar planes de incentivos y de comisiones.</li> <li>- Realizar evaluaciones periódicas para detectar necesidades de capacitación</li> </ul>
RENTABILIDAD CONSISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener más de un proveedor que ofrezca el mismo producto a fin de contar con niveles referenciales de precios..</li> <li>- Contar con convenios de distribución a precios atractivos</li> <li>- Disminuir los niveles de riesgo de cartera</li> </ul>
EFICIENCIA EN LOS PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en los recursos tecnológicos</li> </ul>
INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar el tiempo muerto en los procesos</li> </ul>
COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de alfabetización para los obreros de escasos recursos.</li> </ul>
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar la deposición de los lubricantes.</li> <li>- Aplicar políticas de cuidado del medio ambiente.</li> </ul>

Formato tomado de Seminario de Balanced Scorecard dictado por Ing. Jaime Lozada

## TALLER 16

## PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	OBJETIVOS
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	X		
	CALIDAD	X		
	DISPONIBILIDAD		X	Entregar producto en corto plazo y en el lugar donde desea el cliente.
	SELECCIÓN	X		
	FUNCIONALIDAD		X	Ampliar la variedad de los productos
RELACION CON CLIENTE	SERVICIO		X	Asesorar técnicamente a los clientes en servicio preventa y postventa
	RELACIONES		X	Contar con convenios de exclusividad de distribución de marca extranjera
IMAGEN DE MARCA				Ofrecer producto de calidad con precio módico

## CONSIDERACIONES

PRECIO	Precio en el mercado, márgenes y condiciones comerciales, incluyendo descuentos, plazos de crédito, etc.
CALIDAD	Aspectos del producto que cumplan o sobrepasen los requisitos y especificaciones del cliente, tanto en diseño, manufactura y en desempeño.
DISPONIBILIDAD	Tiempo de entrega de productos, del ciclo de la compra - entrega, de innovación y entrada al mercado.
SELECCIÓN	Facilidad de compra y adquisición, rapidez de búsqueda, elección, transacciones, pago y entrega.
FUNCIONALIDAD	Variedad de opciones, prestaciones, facilidad de uso, ampliación de la paleta de productos, etc.
SERVICIO	Respuesta a fallas, manejo de quejas, calidad de atención, servicio post venta, accesibilidad, disponibilidad, etc.
RELACIONES	Alianzas e integraciones de proveedores y socios convergentes para proveer soluciones totales, customización y productos hechos a la medida, desarrollo de marcas, etc.
IMAGEN DE MARCA	Proyección deseada sobre la marca: El mejor precio, el mejor producto, la mejor compra, el mejor aliados, etc.