



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LA
METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD A UNA
DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN
LA CIUDAD DE DURÁN.”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

**ALINGTON XAVIER CARRANZA LÓPEZ
OLMEDO RAÚL ESPINOZA RAMÍREZ**

GUAYAQUIL - ECUADOR

2012

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la fortaleza de luchar contra todas las adversidades. A mi madre Apolonia López, porque me brindo ese afecto de amor día a día, te amo mamá. A mi abuelo (+) porque siempre me enseñó a valorar lo que tengo y a no dejarme vencer de nada y de nadie. De igual manera agradezco a muchas personas que han formado parte de mi vida, aquellos que me brindaron su amistad, apoyo, ánimo y compañía en cada momento, aunque me gustaría nombrar a todos, pero la hoja me quedaría corta para hacerlo, a cada uno de ustedes mi más grato cariño.

Alington Xavier Carranza López.

En primer lugar a mi Dios Todopoderoso por siempre cuidarme y darme las fuerzas necesarias para seguir luchando cada día, a mis queridos padres por ser mi apoyo constante y saberme guiar por el camino del bien, a mis hermanos y amigos por estar siempre ahí cuando más los he necesitado.

Olmedo Raúl Espinoza Ramírez

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza de poder cumplir con una de mis metas, a mi madre, a mis profesores y amigos que siempre me brindaron su apoyo incondicional.

Alington Xavier Carranza López.

En primera instancia a Dios por sus infinitas bendiciones, a mi familia por cuidarme siempre, a mis amigos por siempre estar conmigo en las buenas y en las malas

Olmedo Raúl Espinoza Ramírez

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Elkin Ángulo R.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Freddy Campoverde G.
VOCAL DEL TRIBUNAL



Ing. Antonio Márquez B.

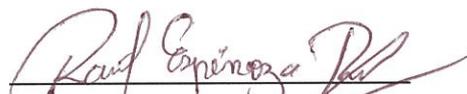
DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de ésta tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)


Alington Carranza L.


Raúl Espinoza R.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XVIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XX
RESUMEN	XXI
CAPÍTULO I.....	1
1. PLAN DE TRABAJO	1
1.1. OBJETO DE ESTUDIO	1
1.2. INTRODUCCIÓN	1
1.3. ANTECEDENTES.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
1.5. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.6. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.8. OBJETIVOS.....	9

1.8.1.	Objetivo General	9
1.8.2.	Objetivos Específicos	9
1.9.	MARCO CONCEPTUAL	10
1.9.1.	Conceptos Teóricos	10
1.9.1.1.	Plan Estratégico	10
1.9.1.2.	Cuadro de Mando Integral.....	11
1.9.1.3.	Indicadores.....	12
1.10.	HIPÓTESIS.....	13
1.11.	VARIABLES	13
1.12.	INDICADORES DE GESTIÓN	13
1.13.	MÉTODO DE ESTUDIO	16
1.13.1.	Entrevistas	16
1.13.2.	Cuestionarios	16
1.13.3.	Talleres	16
1.13.4.	Análisis Documental.....	16
1.13.5.	Análisis de Base de datos.	16
CAPÍTULO II.....		17
2.	MARCO TEÓRICO	17
2.1.	PLAN ESTRATÉGICO.....	17
2.1.1.	Definición	17
2.1.2.	Antecedentes	18
2.1.3.	Importancia	20

2.1.4.	Beneficios.....	21
2.1.5.	Etapas Y Componentes	22
2.1.5.1.	Diagnóstico Estratégico.....	22
2.1.5.1.1.	Análisis Interno.....	23
2.1.5.1.2.	Análisis Externo.....	25
2.1.5.1.2.1.	Fuerzas Políticas.....	27
2.1.5.1.2.2.	Fuerzas Económicas:.....	27
2.1.5.1.2.3.	Fuerzas Sociales:.....	28
2.1.5.1.2.4.	Fuerzas Tecnológicas:	29
2.1.5.1.3.	Análisis FODA.....	29
2.1.5.1.4.	Matriz FODA de estrategias	31
2.1.5.1.4.1.	Las estrategias FO.....	31
2.1.5.1.4.2.	Las estrategias DO	32
2.1.5.1.4.3.	Las estrategias FA	32
2.1.5.1.4.4.	Las estrategias DA.....	33
2.1.5.2.	Direccionamiento Estratégico.....	34
2.1.5.2.1.	Filosofía Empresarial.....	35
2.1.5.2.2.	Misión.....	35
2.1.5.2.3.	Visión	36
2.1.5.2.4.	Valores	36
2.1.5.2.5.	Objetivos Estratégicos.....	37
2.2.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	38

2.2.1.	Reseña Histórica	38
2.2.2.	Definición	40
2.2.2.1.	Integral	41
2.2.2.2.	Balanceada	42
2.2.2.3.	Estratégica	42
2.2.3.	Concepto	42
2.2.4.	Características.	43
2.2.5.	Importancia	44
2.2.6.	Tipos de Cuadro de Mando Integral	44
2.2.7.	Beneficios.....	45
2.2.8.	Perspectivas.....	46
2.2.8.1.	Perspectiva Financiera.....	47
2.2.8.2.	Perspectiva Del Cliente	48
2.2.8.3.	Perspectiva Del Proceso Interno.....	48
2.2.8.4.	Perspectiva Del Aprendizaje Y Crecimiento.....	50
2.2.9.	Mapa Estratégico	51
2.3.	PLAN DE DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD.....	52
2.3.1.	Definición	52
2.3.2.	Fase De Planificación:.....	52
2.3.3.	Fase De Desarrollo:	54
2.4.	INDICADORES	56
2.4.1.	Indicadores De Gestión.....	58

2.4.1.1.	Indicadores como control de gestión.....	61
2.4.2.	Indicadores De Resultados	63
2.4.3.	Indicadores De Desempeño.....	64
2.5.	LÍNEA BASE.....	64
2.5.1.	Definición	64
2.5.2.	Métodos	65
2.6.	DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO.....	67
2.7.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN HOJA DE CÁLCULO.....	67
2.7.1.	Ventajas	67
CAPÍTULO III.....		68
3.	ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	68
3.1.	INTRODUCCIÓN.....	68
3.2.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	68
3.2.1.	Análisis Externo.....	69
3.2.1.1.	Macroambiente.....	69
3.2.1.1.1.	Factores Políticos – Legales	70
3.2.1.1.2.	Factores Económicos.....	73
3.2.1.1.2.1.	Inflación.....	74
3.2.1.1.2.2.	Producto Interno Bruto	76
3.2.1.1.2.3.	Riesgo País.....	78
3.2.1.1.3.	Factores Sociales.....	80
3.2.1.1.3.1.	Migración	80

3.2.1.1.4.	Factores Tecnológicos	82
3.2.1.2.	Microambiente.....	83
3.2.1.2.1.	Rivalidad entre las empresas competidoras.....	83
3.2.1.2.1.1.	Distribuidoras de Materiales de Construcción.....	84
3.2.1.2.1.2.	Ferreterías	84
3.2.1.2.2.	La entrada potencial de competidores nuevos	85
3.2.1.2.3.	El desarrollo potencial de productos sustitutos	85
3.2.1.2.4.	Poder de negociación de los Clientes.	86
3.2.1.2.4.1.	Clientes Activos.....	87
3.2.1.2.4.2.	Clientes Inactivos.....	87
3.2.1.2.5.	Poder negociación de los Proveedores.....	88
3.2.1.3.	Oportunidades y Amenazas	89
3.2.1.3.1.	Oportunidades.....	90
3.2.1.3.2.	Amenazas	90
3.2.2.	Análisis Interno.....	91
3.2.2.1.	Componente Organizacional.....	91
3.2.2.1.1.	Descripción de Funciones	92
3.2.2.1.1.1.	Gerencia	92
3.2.2.1.1.2.	Departamento de Compras.....	93
3.2.2.1.1.3.	Departamento de Ventas	93
3.2.2.1.1.4.	Departamento de Sistemas.....	94
3.2.2.1.1.5.	Bodega.....	94

3.2.2.2.	Componente de Comercialización.....	95
3.2.2.3.	Componente Financiero.	96
3.2.2.4.	Componente de Recursos Humanos.	98
3.2.2.5.	Componente Tecnológico	98
3.2.2.6.	Fortalezas y Debilidades	99
3.2.2.6.1.	Fortalezas	100
3.2.2.6.2.	Debilidades	100
3.2.3.	Análisis FODA.....	101
3.2.4.	Matriz FODA – Estrategias.....	102
3.2.4.1.	Estrategias (FO) - ofensivas:.....	102
3.2.4.2.	Estrategias (FA) - defensivas:	103
3.2.4.3.	Estrategias (DO) - adaptativas:	104
3.2.4.4.	Estrategias (DA) - supervivencia:	105
3.3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	106
3.3.1.	Filosofía Empresarial.....	106
3.3.2.	Misión.....	107
3.3.3.	Visión.	108
3.3.4.	Valores Corporativos.....	108
3.3.5.	Objetivos Estratégicos Organizacionales.	110
3.3.6.	Políticas.....	111
3.3.6.1.	Puntualidad	111
3.3.6.2.	Jornadas De Trabajo.....	112

3.3.6.3.	Constancia De Documentos.....	112
CAPÍTULO IV		113
4.	DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA	
	DISTRIBUIDORA	113
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	113
4.2.	PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.....	113
4.2.1.	Perspectiva Financiera.....	114
4.2.2.	Perspectiva del Cliente.....	115
4.2.3.	Perspectiva de los Procesos Internos	115
4.2.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	116
4.3.	ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL FODA	119
4.4.	MAPA ESTRATÉGICO	120
4.5.	INDICADORES ESTRATÉGICOS	122
4.5.1.	Indicadores Financieros	123
4.5.2.	Indicadores del Cliente.....	127
4.5.3.	Indicadores de Procesos Internos.....	137
4.5.4.	Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	152
4.5.5.	Indicadores para estrategias Foda	161
4.6.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	169
4.6.1.	Iniciativas Perspectiva Financiera	169
4.6.2.	Iniciativas Perspectiva Cliente.....	170
4.6.3.	Iniciativas Perspectiva Procesos Internos.....	171

4.6.4.	Iniciativas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	172
CAPÍTULO V	174
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	174
5.1.	CONCLUSIONES	174
5.2.	RECOMENDACIONES	176
BIBLIOGRAFÍAS	177
ANEXOS	180

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 - PREGUNTAS DEL BALANCED SCORECARD.....	53
TABLA 2 - INFLACIÓN.....	75
TABLA 3 - PRODUCTO INTERNO BRUTO	77
TABLA 4 - MIGRACIÓN	81
TABLA 5 - COMPETENCIA.....	84
TABLA 6 - PROVEEDORES	88
TABLA 7 - OPORTUNIDADES DE LA DISTRIBUIDORA	90
TABLA 8 - AMENAZAS DE LA DISTRIBUIDORA	90
TABLA 9 - FORTALEZAS DE LA DISTRIBUIDORA	100
TABLA 10 - DEBILIDADES DE LA DISTRIBUIDORA	100
TABLA 11 - ANÁLISIS FODA.....	101
TABLA 12 - ESTRATEGIAS.....	105
TABLA 13- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS	114
TABLA 14 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CLIENTE	115
TABLA 15 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	116
TABLA 16 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	117
TABLA 17 - RESUMEN PERSPECTIVAS	118
TABLA 18—ESTRATEGIAS FODA.....	119
TABLA 19 - INDICADORES FINANCIEROS	123
TABLA 20 - FICHA INDICADOR: INCREMENTO VENTA MENSUAL	124
TABLA 21 - FICHA INDICADOR: MARGEN OPERACIONAL	125

TABLA 22 - FICHA INDICADOR: ÍNDICE DE MOROSIDAD	126
TABLA 23 - INDICADORES DEL CLIENTE	127
TABLA 24 - FICHA INDICADOR: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	128
TABLA 25 - EVALUACIÓN FACTORES A LOS CLIENTES.....	129
TABLA 26 – PONDERACIONES DE CLIENTES.....	131
TABLA 27 - FICHA INDICADOR: QUEJAS MENSUALES.....	133
TABLA 28 - FICHA INDICADOR: ATENCIÓN DE QUEJAS	134
TABLA 29 - FICHA INDICADOR: CLIENTES NUEVOS.....	135
TABLA 30 - FICHA INDICADOR: COMPRAS ESPERADAS.....	136
TABLA 31 - INDICADORES DEL PROCESO INTERNO.....	137
TABLA 32 - FICHA INDICADOR: TIEMPO PROMEDIO DE PEDIDO - ENTREGA.....	138
TABLA 33 - FICHA INDICADOR: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL PROVEEDOR	139
TABLA 34 - EVALUACIÓN FACTORES A LOS PROVEEDORES.....	140
TABLA 35 – PONDERACIONES DE PROVEEDORES.....	142
TABLA 36 - FICHA INDICADOR: FALTANTE EN INVENTARIO	144
TABLA 37 - FICHA INDICADOR: VALOR FALTANTE EN INVENTARIO.....	145
TABLA 38 - FICHA INDICADOR: PRODUCTOS CON FALLAS	146
TABLA 39 - FICHA INDICADOR: COSTOS DE PRODUCTOS CON FALLAS	147
TABLA 40 - FICHA INDICADOR: COBRANZAS VÍAS LLAMADAS	148
TABLA 41 - FICHA INDICADOR: VENTA PROMEDIO FACTURA	150
TABLA 42 - FICHA INDICADOR: VENTA PROMEDIO CLIENTE	151
TABLA 43 - INDICADORES DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	152

TABLA 44 - FICHA INDICADOR: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	153
TABLA 45 - EVALUACIÓN FACTORES A LOS EMPLEADOS	154
TABLA 46 - ENCUESTA A EMPLEADOS	156
TABLA 47 - FICHA INDICADOR: HORAS CAPACITACIONES	158
TABLA 48 - FICHA INDICADOR: CURSOS EFECTUADOS	159
TABLA 49 - FICHA INDICADOR: PERSONAL CAPACITADO.....	160
TABLA 50 - INDICADORES FINANCIEROS	161
TABLA 51 - FICHA INDICADOR: HORAS CAPACITACIONES	162
TABLA 52 - FICHA INDICADOR: SATISFACCIÓN CLIENTE.....	163
TABLA 53 - FICHA INDICADOR: VENTAJA COMPETITIVA.....	164
TABLA 54 - FICHA INDICADOR: CONTROLES	165
TABLA 55 - FICHA INDICADOR: PUBLICIDAD.....	166
TABLA 56 - FICHA INDICADOR: TIEMPO PROMEDIO DE PEDIDO Y ENTREGA	167
TABLA 57 - ACTIVIDADES DE DESARROLLO.....	168
TABLA 58–INICIATIVA FINANCIERA	169
TABLA 59 - INICIATIVAS DEL CLIENTE.....	170
TABLA 60– INICIATIVAS DEL PROCESO INTERNO.....	171
TABLA 61 - INICIATIVAS DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	172

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 - DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	22
ILUSTRACIÓN 2 - ANÁLISIS INTERNO	25
ILUSTRACIÓN 3 - ANÁLISIS EXTERNO.....	28
ILUSTRACIÓN 4 - ANÁLISIS FODA	30
ILUSTRACIÓN 5 - MATRIZ FODA	34
ILUSTRACIÓN 6 - CUADRO DE MANDO INTEGRAL	41
ILUSTRACIÓN 7 - PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	46
ILUSTRACIÓN 8 - PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO	49
ILUSTRACIÓN 9 - MAPA ESTRATÉGICO	51
ILUSTRACIÓN 10 - MEDICIÓN DE ACTIVIDADES	62
ILUSTRACIÓN 11 - LÍNEA BASE.....	66
ILUSTRACIÓN 12 - CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN HOJA DE CALCULO	67
ILUSTRACIÓN 13 - ORGANIGRAMA	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 - PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN	71
GRAFICO 2 - RIESGO PAÍS - EMBI	78
GRAFICO 3 - MIGRACIÓN	81
GRAFICO 4– ANÁLISIS CUENTAS POR COBRAR	97
GRAFICO 5 - MAPA ESTRATÉGICO.....	120

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – ORGANIGRAMA.....	181
ANEXO 2 - ANÁLISIS FODA.....	182
ANEXO 3 - ESTRATEGIAS FODA.....	183
ANEXO 4 - MAPA ESTRATÉGICO.....	184
ANEXO 5 - MODELO FICHA INDICADOR.....	185
ANEXO 6 - RESUMEN INDICADORES – OBJETIVOS.....	186
ANEXO 7 - RESUMEN INDICADORES– ESTRATEGIAS.....	187
ANEXO 8 - EVALUACIÓN ATRIBUTOS CLIENTES.....	188
ANEXO 9 – RESPUESTAS CLIENTES.....	189
ANEXO 10 – SATISFACCIÓN CLIENTE.....	190
ANEXO 11 – ENCUESTA CLIENTES.....	191
ANEXO 12 - EVALUACIÓN ATRIBUTOS PROVEEDORES.....	194
ANEXO 13 – RESPUESTAS PROVEEDORES.....	195
ANEXO 14 – SATISFACCIÓN PROVEEDORES.....	196
ANEXO 15 – ENCUESTA PROVEEDORES.....	197
ANEXO 16 - EVALUACIÓN ATRIBUTOS EMPLEADOS.....	199
ANEXO 17 – RESPUESTAS EMPLEADOS.....	200
ANEXO 18 – SATISFACCIÓN EMPLEADOS.....	201
ANEXO 19 – ENCUESTA EMPLEADOS.....	202

RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito “El diseño del cuadro de mando integral a una distribuidora de materiales de construcción en la ciudad de Durán”, con la intención de desarrollar en ella un manejo óptimo para el transcurso de sus operaciones, para esto, se resumirá cada capítulo de una manera adecuada para ayudar al lector en la comprensión de dicho documento.

En el Capítulo I, se ve relacionado el objeto de estudio que se estableció para la realización de la presente tesis, la misma que involucró, introducción, antecedentes, caso de estudio, justificaciones, objetivos y un marco conceptual, y entre otras características que conllevó el diseño del Cuadro de Mando Integral.

En el Capítulo II, dentro de este capítulo encontrará todo lo referente al Cuadro de Mando Integral, como lo es su historia, conceptos, beneficios, perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando Integral, entre otros argumentos importantes para conocimiento general del diseño, los indicadores, la línea base y de la misma manera el enfoque de la hoja de cálculo, la cual va a ser de mucha ayuda para la interacción del cuadro de mando, hacia la distribuidora de materiales de construcción y producto ferretero.

En el Capítulo III, en el presente capítulo está dedicado al levantamiento del plan estratégico de la distribuidora de materiales de construcción y producto de ferretería, de la misma manera se establece el análisis externo, como también el análisis interno, los mismos que serán de mucha importancia, puesto que con ello, se prevé un enfoque de desarrollo para la organización y donde involucrará sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, que la hacen ver como una empresa en vías de desarrollo.

En el Capítulo IV, se pone en práctica los principales conceptos antes expuestos en la presente tesis, para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, se pone a disposición ciertas fichas de indicadores para las diferentes perspectivas que conforman el cuadro de mando, de la misma manera se analizaron los distintos resultados que estos sobrellevaron para la organización, conforme a las diferentes fichas se fijaron iniciativas para el cumplimiento de las metas y la delegación de un representante que llevará el control de dicha información que resulte de la evaluación de los indicadores.

Finalmente para el Capítulo V, se refleja las conclusiones y recomendaciones que se pudieron constatar con el diseño del Cuadro de Mando Integral, para la cual nos involucramos en el desarrollo de la presente tesis.

Se elaboró una simulación del diseño del Cuadro de Mando Integral realizada en una hoja de cálculo.

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TRABAJO

1.1. Objeto De Estudio

Diseñar un sistema de indicadores de gestión para evaluar y aumentar la eficiencia y la eficacia de las operaciones de una distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería, a través de la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), con la finalidad de fortalecer los recursos de la empresa para obtener una ventaja competitiva en relación al ramo de las construcciones.

1.2. Introducción

Para efectos del presente documento debe entenderse como indicador de gestión el hecho, el fenómeno económico, administrativo o institucional, que de acuerdo con la práctica local o internacional sea posible detectarlo, experimentarlo y especialmente cuantificarlo.¹

El indicador es una herramienta fundamental para evaluar el grado y la forma tanto del cumplimiento de los objetivos de una entidad, como el desempeño por parte de sus servidores.

¹ Gestión y Administración, **¿Qué son los indicadores de gestión?** , Fecha última visita: 15 Abril 2012, <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/indicadores-de-gestion.html>.

Para conocimiento general se comenzará a señalar los atributos o características que los indicadores mantienen como parte fundamental para el desarrollo del cuadro de mando, para ello se facilita que la entidad elabore sus propios indicadores para poder ser medibles y comparables para el cumplimiento de las perspectivas propuestas, de esta manera se podrá identificar si el uso de los indicadores han influenciado en el manejo de las operaciones de la organización.

Los indicadores de la gestión financiera y de la gestión administrativa se miden fundamentalmente con procesos, pasos, costos y tiempos. Sin embargo cada una de ellas tiene particularidades en sus indicadores que se señalarán posteriormente.

En 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieron un artículo titulado “El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados”, el cual tenía como idea principal que lo que uno mide es lo que logrará, es decir si nosotros medimos únicamente el desempeño financiero, solo obtendremos un buen desempeño financiero. Si por el contrario ampliamos la visión, e incluimos medidas desde otras perspectivas, entonces tendremos la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.

- Perspectiva de los Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral es un enfoque de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo, a través de los mecanismos de medición del desempeño, para esto se cita a continuación una frase tomada del libro de Kaplan Y Norton:

“El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.”

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una organización en todos los ámbitos de desarrollo, esta también se basa en los factores del éxito, los objetivos, metas y las medidas de acción. El Balanced Scorecard es un planteamiento práctico que proporciona el desarrollo sistemático de la visión corporativa, dado que se hace cuantificable la visión y la traduce sistemáticamente en acciones.

Las diferentes estrategias de la distribuidora de materiales de construcción, nos permitirá dictar el camino hacia el que deben encaminar los esfuerzos individuales y colectivos de la organización en sí, las definiciones de las

estrategias por naturaleza son complicadas, pero la implementación de las mismas representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones.

Por ende se llevará a cabo el diseño del Balanced Scorecard (BSC) o también llamado Cuadro de Mando Integral que trata un nuevo concepto gerencial, con el fin de mejorar el rendimiento de las empresas, el Cuadro de Mando Integral es la herramienta metodológica que nos permitirá traducir las estrategias de la organización en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

1.3. Antecedentes

El enfoque de estudio es el diseño de indicadores de gestión bajo la herramienta Balanced Scorecard en la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, para traducir las estrategias que están planteadas en el plan estratégico en acciones para lograr una eficiencia operativa en la distribuidora.

Basándonos en el modelo Balanced Scorecard (BSC) o también llamado Cuadro de Mando Integral desarrollado por Robert Kaplan y David Norton a comienzos de los 90. Esta herramienta permite ajustarse a los requerimientos de los clientes y optimizar la administración del trabajo diario, y también nos permite monitorear las mejoras en la eficiencia operativa y comunicar los progresos a todos los miembros de la

organización, por tal motivo se tiene como finalidad brindarle a la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” un beneficio a corto, mediano y largo plazo en el cual permita establecer los objetivos y estrategias a cumplir en función a la actividad habitual de la distribuidora, y con esto lograr un aprovechamiento de los recursos disponibles.

La distribuidora pensando en brindar una mejor atención a sus clientes y lograr una cultura organizacional, tiene como finalidad de obtener un ambiente de trabajo adecuado, por ende desea aumentar la eficiencia de sus operaciones, por ello se ha pensado en la aplicación del modelo Balanced Scorecard, que resulta ser una herramienta adecuada, que traducirá de mejor manera la calidad en el servicio que presta la empresa.

Con este estudio se quiere llegar a la evaluación y medición de las operaciones que realiza la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, a través de los indicadores de gestión más óptimos, para conocer cuál es la forma más eficiente de administrar y poder tomar las acciones correctivas en un tiempo apropiado.

1.4. Justificación

Considerando que en la actualidad la venta de materiales de construcción es un pilar fundamental para la generación de desarrollo económico en el país, la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de

ferretería” se ha preocupado por mejorar sus operaciones para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Este estudio tiene como finalidad colaborar con la distribuidora, a mejorar su rendimiento laboral y lograr una mayor interacción con sus clientes, con el aporte de una herramienta de gestión que permita medir los objetivos y metas planteados en el plan estratégico de la distribuidora.

Se plantean establecer objetivos ya sea estos a corto, mediano o largo plazo, que le permitirá a la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, conocer en qué grado se van cumpliendo estos objetivos y con esto se podrá medir la satisfacción de sus clientes y miembros de la organización en relación al servicio que ofrece.

Para un mejor análisis en este estudio se procederá a la utilización de indicadores de gestión bajo la metodología de la herramienta de gestión Balanced Scorecard mostrando de forma continuada cuándo la distribuidora y el personal alcanzan los resultados definidos en razón a su desarrollo y con ello poder conocer información importante concerniente al negocio ya sea en su ambiente laboral como su aceptación con los usuarios.

1.5. Delimitación Del Objeto De Investigación

Para llevar a cabo este estudio en la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” lo primero que se va a hacer es documentar y analizar el plan estratégico de la organización o según el

caso complementarlo para efecto de este estudio, para conocer las estrategias que tiene la distribuidora.

Se procederá a levantar la información necesaria y suficiente para traducir el plan estratégico de la distribuidora en indicadores, a través del diseño de la herramienta Balanced Scorecard (BSC).

Con la información levantada en la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, a través de encuestas, cuestionarios y talleres con el personal de la distribuidora, definiremos los indicadores de gestión más adecuados, ya que esto nos permita medir óptimamente los resultados obtenidos por los encuestados, y poder realizar los análisis correspondientes ya sean estos internamente como un análisis mediante los indicadores estándares del ramo de las construcciones, para conocer la posición financiera que tiene la distribuidora.

Se definirá la línea base a través del levantamiento de información de las transacciones del último año, para conocer el diagrama de comportamiento de cada uno de los indicadores definidos anteriormente, y con esto definir metas futuras a corto plazo y establecer estrategias que permitan el logro de esas metas.

Para efectos de este estudio se realizara una simulación del Cuadro de Mando Integral en una hoja de cálculos para beneficios de la distribuidora de materiales de construcción.

1.6. Problema De Investigación

La “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” no cuenta con metodología alguna que les permita medir o evaluar sus operaciones, y saber en qué está fallando y como corregirlas a través de decisiones preventivas antes que esas fallas se conviertan en verdaderos problemas para la organización, lo cual podría convertirse en un factor perjudicial para el mejoramiento continuo del negocio.

Por lo antes expuesto se ha pensado en diseñar indicadores bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral, que nos mostrarán en qué grado se pueden cumplir las metas formuladas y además, traducir la visión y las estrategias en indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas, así mismo el Balanced Scorecard trata de aclarar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos a conseguirlo.

1.7. Preguntas De Investigación

- ¿Cuál es la razón de ser y hacia donde desea ir la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”?
- ¿Qué se desea lograr con el diseño de los indicadores?
- ¿El diseño de la herramienta Balanced Scorecard le permitirá a la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” traducir la visión y las estrategias para el desarrollo de la organización y mejorar sus operaciones?

- ¿Qué indicadores serán los más óptimos aplicar según el sector de la empresa?
- ¿Cómo la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” sabe que está haciendo las cosas eficazmente y eficientemente?

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo General

- Diseñar un sistema de indicadores de gestión dentro de la distribuidora de materiales de construcción, para evaluar y aumentar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, a través de la metodología del Balanced Scorecard, llevar un seguimiento y una medición apropiada para poner en marcha la visión y las mejores estrategias según el sector del negocio y realizar estudios tanto cualitativamente como cuantitativamente con el resultado de la información levantada en el proceso.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Conocer, documentar y analizar el Plan Estratégico de la empresa para tener un mayor conocimiento del negocio.
- Identificar los indicadores de gestión más óptimos para la distribuidora de materiales de construcción, los cuales nos permitan

medir y evaluar sus operaciones con eficiencia en las cuatro perspectivas que nos brinda el Cuadro de Mando Integral.

- Establecer metas para cada uno de los indicadores definidos y también establecer estrategias para alcanzar estas metas, tomando en cuenta los datos de los indicadores graficados en un diagrama de comportamiento.
- Simular la herramienta del Cuadro de Mando Integral a través de una hoja de cálculo.

1.9. Marco Conceptual

1.9.1. Conceptos Teóricos

1.9.1.1. Plan Estratégico

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento formal, donde concretamos las líneas estratégicas generales y las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente de la empresa.²

² Guía de la calidad, "Plan estratégico", Fecha última visita: Marzo 2012, <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>.

1.9.1.2. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral puede ser considerado como una herramienta o una metodología, lo importante es que convierte la visión y las estrategias planteadas en el plan estratégico de la empresa, en acciones mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio o también llamadas perspectivas.³

Las 4 categorías o perspectivas del negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

El Balances Scorecard permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión y las estrategias. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, el Balanced Scorecard puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.⁴

³ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), "El Cuadro de Mando Integral", Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

⁴ Wikipedia, la enciclopedia libre. "El concepto de cuadro de mando integral", 12 de marzo del 2008, de <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>.

1.9.1.3. Indicadores

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).⁵

Kaplan y Norton revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e

⁵ Scribd, Cuadro de Mando Integral, Fecha última visita: Marzo 2012, <http://es.scribd.com/doc/101989782/Cuadro-de-Mando-Integral>.

indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

1.10. Hipótesis

En función de todo lo antes expuesto podemos definir la siguiente hipótesis para ayudar en algo a la realización de este trabajo.

H0: Mediante el diseño de los indicadores de gestión según el sector del negocio, tomaremos decisiones que brinden efectos apropiados para el desarrollo colectivo dentro del ambiente de funciones de la distribuidora.

1.11. Variables

V1: Desempeño financiero.

V2: Satisfacción del cliente.

V3: Eficiencia de los procesos.

V4: Capacidad de innovación.

1.12. Indicadores De Gestión

V1 – Desempeño Financiero.

Liquidez general.

$$\left(\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \right)$$

Prueba Acida.

$$\left(\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}} \right)$$

Capital de Trabajo.

$$(\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente})$$

Rotación de las Cuentas por Cobrar.

$$\left(\frac{\text{Ventas anuales a credito}}{\text{Cuentas por cobrar}} \right)$$

Razón de endeudamiento.

$$\left(\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \right)$$

Índice DuPont.

$$\left(\frac{\text{utilidad neta}}{\text{venta}} \right) * \left(\frac{\text{ventas}}{\text{activo total}} \right) * \left(\frac{\text{activos}}{\text{patrimonio}} \right)$$

V2 – Satisfacción del Cliente

$$\left(\frac{\text{Personas responsable de la atención de cliente}}{\text{Total de personal}} \right)$$

$$\left(\frac{\text{Numero de quejas contestadas oportunamente en el mes}}{\text{Numero de quejas que se deben contestar en el mes}} \right)$$

Incorporación y retención de cliente.

V3 – Eficiencia de los procesos.

Selección de clientes.

Captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Índice de Costos.

$$\left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Costos Totales}} \right)$$

$$\left(\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Costos Totales}} \right)$$

Índice de Calidad.

$$\left(\begin{array}{l} (\text{Índice de Uso Eficiente de los Recursos} * 0,40) + \\ (\text{Índice de Productividad} * 0,20) \\ + \\ (\text{Índice de Eficiencia Laboral} * 0,20) + \\ (\text{Índice del Sector por calidad de productos} * 0,20) \end{array} \right)$$

V4 – Capacidad de innovación.

Las preferencias cerebrales de los empleados.

El comportamiento de los empleados dentro de la organización.

Las propias prácticas de innovación de las empresas.

Bases de datos estratégicos.

Software propio.

$$\left(\frac{\text{Software Propios}}{\text{Software Totales}} \right)$$

1.13. Método De Estudio

1.13.1. Entrevistas

Es una comunicación interpersonal entre dos o más personas, a través de una conversación que configura una relación dinámica desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar.

1.13.2. Cuestionarios

Es una técnica estructurada que consiste en preguntas escritas y orales que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes.

1.13.3. Talleres

Consiste en contacto directo con la realidad y reuniones de discusión en donde las situaciones prácticas se entienden a partir de cuerpos teóricos.

1.13.4. Análisis Documental

Consiste en seleccionar las ideas relevantes de un documento a fin de expresar su contenido para recuperar la información en él contenida.

1.13.5. Análisis de Base de datos.

Consiste en levantar información significativa ubicada en un software, con la finalidad de un análisis futuro en función del trabajo a realizar.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Plan Estratégico

2.1.1. Definición

El plan estratégico observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el administrador o el encargado de la organización. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los riesgos.⁶

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, para

⁶ FRED, D. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

que el proceso sea exitoso debe ser un proceso de personas; ya que el proceso es más importante que el resultado. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constaste y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Entonces se puede concluir que la planificación estratégica es definir pasos determinando primero ¿dónde estamos? a través de un diagnóstico, contando con quienes estamos, para luego definir con estrategias hacia donde queremos llegar.

2.1.2. Antecedentes⁷

En las últimas tres décadas del siglo XX se ha visto en lo que respecta a la administración diferentes corrientes de información, ya que las

⁷ “La Naturaleza de la Planeación estratégica”, Fecha última visita: Abril 2012, <http://es.scribd.com/doc/85292638/4-La-naturaleza-de-la-planeacion-estrategica-Guia-4-Admon-y-Mercadeo-Noveno-Grado-2012>.

empresas continuamente buscan mejores alternativas para la prosperidad de su negocio.

Esta herramienta permite ajustarse a los requerimientos de los clientes y optimizar la administración del trabajo diario, y también les permite monitorear las mejoras en la eficiencia operativa y comunicar los progresos a todos los miembros de la organización, por tal motivo se tiene como finalidad primordial brindarle beneficio a corto, mediano y largo plazo, en lo cual permita establecer los objetivos y estrategias a cumplir en función de las actividad habitual.

Los antecedentes de la planeación estratégica vienen desde el vocablo griego “strategeia” que significa el arte de ser general; después ya en un proceso más formal, evolucionó para convertirse en “planeación estratégica”. Pero en lo referente a dirección o administración estratégica sobresalen tres estilos que en su momento tuvieron sus fortalezas y sus debilidades:

- El estilo de planeación (1971 - 1983)
- El estilo visionario (1984 -1991).
- El estilo de aprendizaje (1999 - 2000).

En síntesis estos tres estilos que aparecieron en las últimas décadas son el extracto en sí de la planeación, con nuevos matices y otros elementos que no se incluyeron anteriormente y que ayudan a mejorar la

administración; ya que constantemente se tienen que estar redefiniendo estrategias y buscando nuevas alternativas y sobre todo crecer dentro del mercado.

El concepto de planeación estratégica siguió y sigue evolucionando en la medida en que las empresas crecen, diversifican sus productos y tienen que enfrentar nuevas demandas, para ello se ha renovado un estilo en tres etapas diferentes:

La del portafolio de inversiones, donde la planeación estratégica se basaba en verificar y analizar la tasa de crecimiento del mercado del producto.

La del Potencial para generar utilidades futuras, en esta etapa el planeamiento estratégico se encaminaba tomando como referencia el atractivo del mercado.

La de los espacios de juego, aquí el plan estratégico adopta diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocio, aquí se considera el análisis (FODA).

2.1.3. Importancia

Todas las organizaciones públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar un plan estratégico. Se convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión organizacional o corporativa.

También tiene importancia porque permite o da las pautas para que puedan ajustarse anualmente los sucesos e imprevistos que aparezcan en el desarrollo del plan que coloque a la empresa en desventaja antes los competidores y por lo cual la estrategia que se planeó no es la más idónea para enfrentarlos.

Otra de las razones que reviste de importancia al plan estratégico en el hecho de su esencia misma es que se “anticipe a los acontecimientos o a las jugadas del oponente”, es decir que no basta con tener satisfecho al mercado o a los consumidores en la actualidad, sino que debe preverse la forma que se pueda conservar este equilibrio y a la vez ganar nuevos consumidores a través de ofrecer más y mejores servicios o productos de los que pudieran ofrecer los competidores en los años futuros.⁸

2.1.4. Beneficios

- Ofrece lineamientos consecuentes para la organización.
- Permite tener propósito y dirección claros.
- Ayuda a anticiparse a los problemas antes de que se presenten y hacerles frente antes de que se agraven.
- Ayuda a tomar decisiones.

⁸ GOODSTEIN, Leonard, PFEIFFER, William y NOLAN, Timothy, (1992) “Planeación Estratégica Aplicada (2)”, Gerencia y Cambio Organizacional, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

- Reduce el riesgo de cometer errores y tener sorpresas desagradables.

2.1.5. Etapas Y Componentes

- Etapa 1: Diagnóstico Estratégico
- Etapa 2: Direccionamiento Estratégico.

2.1.5.1. Diagnóstico Estratégico.

Es una herramienta que se utiliza para el desarrollo y análisis de los ambientes (interno y externo) en forma directa sobre la acción de los grupos que tiene relación con la organización y que puedan estar generando problemas para la toma de decisiones.

Con el diagnóstico resolveremos las preguntas: ¿Dónde estamos?
¿Cómo estamos?

Ilustración 1 - Diagnostico Estratégico



Fuente: "El Cuadro de Mando Integral" - Kaplan y Norton.

2.1.5.1.1. Análisis Interno

El análisis interno, permite identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ella la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica.

En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Uno de los procesos para realizar un análisis interno es que los gerentes y empleados participen determinando cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. Requiere reunir y asimilar información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y

desarrollo y sistemas de información computarizadas de la empresa.⁹

Los factores claves se deben clasificar por orden de prioridad, a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa se puedan determinar en forma colectiva.

Los participantes entienden mejor la forma cómo su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Todos entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa.

En la siguiente ilustración se observa las categorías de análisis y las posibles variables que pueden suscitarse en el análisis interno.

⁹ FRED, D. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

Ilustración 2 - Análisis Interno

Categorías de Análisis	Variables
Recursos humanos: algunos autores lo identifican como el Factor Humano de la organización.	Tipo, cantidad, formación profesional, competencia (entendida como el máximo nivel de especialidad requerido en la organización, institución o centro de trabajo), experiencia, grado de motivación/actitudes, nivel de satisfacción, sistema de remuneraciones y compensaciones (evaluación y valoración del desempeño), promoción, seguridad y estabilidad en el empleo, productividad, clima organizacional, nivel de conflicto, sistema de capacitación y desarrollo, comunicación, etc.
Recursos físicos/materiales.	Cantidad y calidad del espacio, del mobiliario, del equipo asignado, mantenimiento, seguridad, limpieza, etc.
Recursos financieros/presupuestales	Sistema contable – presupuestal, flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos, estructura de costos y gastos, distribución del ingreso, fuentes de financiamiento, etc.
Recursos tecnológicos/técnicos	Los propios de la naturaleza de la organización.
Proceso gerencial	Proceso de toma de decisiones, sistema de planeación, sistema de evaluación y control, sistema de información, grado de cumplimiento de metas, etc.
Procesos sustantivos: según la institución tendrán el nombre de los servicios que proporcionen.	Las variables dependen de la naturaleza de la organización.

Fuente: La Naturaleza de la Planeación Estratégica

2.1.5.1.2. Análisis Externo¹⁰

El análisis externo, del entorno o medio ambiente es parte fundamental en el desarrollo de la Planeación Estratégica, pues este permite analizar posibles problemas o amenazas que existan

¹⁰ El Plan Estratégico, Fecha última visita: Abril 2012, <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>.

en el entorno y que puedan afectar a la organización, por lo cual ayuda a contemplar la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas”.

Aquí se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- El Ambiente Inmediato o de la industria (donde opera la organización).
- El ambiente nacional.
- El macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un instrumento para realizar el análisis externo es la Metodología del Análisis PEST.:

2.1.5.1.2.1. Fuerzas Políticas

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas. Los pronósticos políticos son más críticos en las empresas multinacionales.¹¹

2.1.5.1.2.2. Fuerzas Económicas:

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias: Por ejemplo: si las

¹¹ FRED, D. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Pearson, Decimoprimera Edición.

tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros e inasequibles. Conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretos cae.¹²

2.1.5.1.2.3. Fuerzas Sociales:

Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.¹³

Ilustración 3 - Análisis Externo

Categorías de Análisis	Variables
Factor económico – financiero: incluye todos los aspectos monetarios que afectan los procesos organizacionales.	Presupuesto institucional, determinación de prioridades del gasto, sueldos y salarios, políticas de financiamiento, etc.
Factor político – legal: involucra las cuestiones de esta índole que inciden en la organización.	Estabilidad política, disposiciones legales, mecanismos de comunicación, etc.
Factor tecnológico: componentes actuales inherentes a la organización.	Cambio tecnológico, tecnología computacional, tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización, etc.
Proceso mercadológico: incluye el mecanismo para la venta y otorgamiento de servicios.	Servicios sustantivos que proporciona la organización, clientes, usuarios, oferta, demanda, etc.
Proceso organizacional: incluye todas las condiciones que la organización establece y que la caracteriza para cumplir su misión.	Estructura orgánica, procesos de servicio, liderazgo y toma de decisiones, líneas de comunicación, imagen interna y externa, etc.

Fuente: La Naturaleza de la Planeación Estratégica

¹² FRED, D. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

¹³ FRED, D. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

2.1.5.1.2.4. Fuerzas Tecnológicas:

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

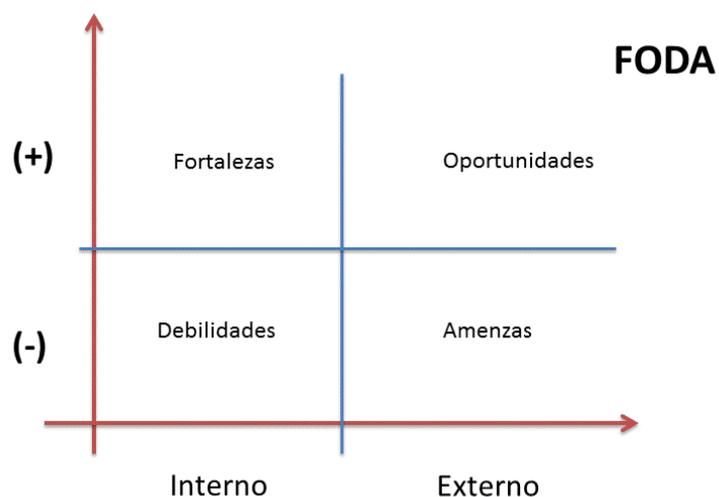
En la siguiente ilustración se observa las categorías de análisis y las posibles variables que pueden suscitarse en el análisis externo.¹⁴

2.1.5.1.3. Análisis FODA

Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las Debilidades de la empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las Fortalezas (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados).

¹⁴ FRED, D. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

Ilustración 4 - Análisis FODA



Fuente: "El Cuadro de Mando Integral" - Kaplan y Norton.

Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la empresa conocidas como Amenazas o, que podrían beneficiarla conocida como Oportunidades.

Su principal aportación es que sitúa en el centro de la matriz las ventajas, en las que basamos nuestra posición competitiva.

Con ello conseguimos dos efectos:

Una mayor facilidad a la hora de determinar nuestras fortalezas y debilidades.

- Un mayor nivel de practicidad en el análisis de las oportunidades y amenazas.

2.1.5.1.4. Matriz FODA de estrategias¹⁵

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

Estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

2.1.5.1.4.1. Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO, **(véase Ilustración 5 – Matriz FODA)**. Cuando una empresa

¹⁵ Pensamiento Imaginativo, “ANÁLISIS FODA”, Fecha última actualización: Mayo 2012, <http://manuelgross.bligoo.com/actualizacion-use-el-analisis-foda-para-generar-estrategias>.

tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

2.1.5.1.4.2. Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

2.1.5.1.4.3. Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir

que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

2.1.5.1.4.4. Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Ilustración 5 - Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	FUERZAS – F 1. 2. Anotar las fuerzas 3. 4. 5.	DEBILIDADES – D 1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 5.
OPORTUNIDADES – O 1. 2. Anotar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS – FO 1. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DO 1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 2. 3. 4. 5.
AMENAZAS – A 1. 2. Anotar las amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS – FA 1. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DA 1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4. 5.

Fuente: Pensamiento Imaginativo – Análisis Foda

2.1.5.2. Direccionamiento Estratégico.

Es el punto estratégico el cual define lineamientos tomando como partida la misión por la cual fue creada la organización, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de tiempo, en donde se da solución a preguntas: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá? Este paso se divide en los siguientes elementos:¹⁶

¹⁶ GOODSTEIN, Leonard, PFEIFFER, William y NOLAN, Timothy, (1992) "Planeación Estratégica Aplicada (2)", Gerencia y Cambio Organizacional, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

2.1.5.2.1. Filosofía Empresarial

Se entiende por cultura corporativa al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. La cultura ofrece una explicación para las dificultades insuperables que encuentra una empresa cuando trata de cambiar su curso estratégico.

Según Allarie y Firsirotu la cultura “correcta” no sólo se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia de las empresas, sino que también se dice que el éxito o el fracaso de las reformas radican en la sagacidad y la capacidad de la gerencia para cambiar la cultura impulsora de la empresa en tiempo y reforma sujeto a los cambios que requieren las estrategias.¹⁷

2.1.5.2.2. Misión

Es la identidad de la empresa; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.

La misión de la organización es una declaración amplia de la dirección de la misma, independiente de su naturaleza y de los mercados en los que participa, la misión de cualquier empresa

¹⁷ “La Naturaleza de la Planeación estratégica”, Fecha última visita: Abril 2012, <http://es.scribd.com/doc/85292638/4-La-naturaleza-de-la-planeacion-estrategica-Guia-4-Admon-y-Mercadeo-Noveno-Grado-2012>.

pública o privada es la de asegurar la satisfacción de los intereses de sus inversionistas y de sus consumidores.

Las organizaciones, instituciones, empresas o cualquier forma de agrupación coherente no pueden funcionar sin una misión que justifique su existencia.¹⁸

2.1.5.2.3. Visión

Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto de dónde la persona o empresa aspira llegar en un periodo de tiempo determinado.

Pues se define el lugar de la empresa en el mercado a futuro, los usuarios que van a llegar y la finalidad de la gestión.

La visión es el elemento que mayor motivación e inspiración genera en el ser humano.¹⁹

2.1.5.2.4. Valores

Pueden explicarse en términos de se debe o no se debe como principios morales, sirven de referencia para la toma de decisiones y es la organización quien les otorga un contenido que no existe previamente.

¹⁸ FRED, D. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

¹⁹ FRED, D. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

Los valores propuestos por las organizaciones en un principio son generales y tiene dos tipos de enunciado: moral y funcional.

Por un lado, el moral traslada al plano de la empresa a valores individuales, y por otro lado el funcional que otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la administración.²⁰

2.1.5.2.5. Objetivos Estratégicos.²¹

Los Objetivos Estratégicos se deben desplegar en toda la organización y definen lo que se va a lograr, es decir, los propósitos macro que pretenden lograr la organización y cuándo se alcanzarán los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica, de tal manera que la organización logre su crecimiento o sostenibilidad en el mercado.

La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa efecto, nos permitirá explicar la historia de la estrategia, el cómo la compañía espera alcanzar los objetivos previstos.

²⁰ FRED, D. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ediciones Pearson, Decimoprimer Edición.

²¹ SALMÓN, "El cuadro de mando integral de Kaplan y Norton", Fecha última visita: 17 Mayo 2012, <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>, CI, Chile.

2.2. Cuadro de Mando Integral

2.2.1. Reseña Histórica

El Cuadro de Mando Integral (CMI)²²; es una herramienta que ha evolucionado desde la década de 1910. El Cuadro de Mando como herramienta de gestión empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950. Se trataba del “tableau de bord” lo cual constituyó una gran aportación para la función de control de las empresas.

En el año 1953, en la Harvard Business Review, salió un artículo sobre el control presupuestario y los problemas, que se relacionaba con los principios del cuadro de mando existente en ese entonces. En el año 1968, se trabajaba en la organización de los sistemas de información mediante cuadros de mando.

Sin embargo, estos cuadros de mando convencionales adolecían de integración, ya que los diversos indicadores no solían estar interrelacionados. No estaban claras las relaciones que mantenían los diversos indicadores entre sí.

Al comienzo de la década de los noventa el Nolan Norton Institute; la división de investigación de KPMG patrocinó un estudio para tratar de resolver los problemas planteados, explorar nuevas formas de medir el

²² KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “**El Cuadro de Mando Integral**”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

rendimiento organizativo y buscar una solución acorde con el entorno empresarial. Durante un año y con la participación de varias empresas se buscó un nuevo modelo para medir la actuación de las empresas.

En este estudio participaron los gestores máximos del Cuadro de Mando Integral; por un lado David Norton quien actuó como líder del proyecto; y Robert Kaplan como asesor académico.

Con la experiencia y los conocimientos aportados por los participantes se llegó a un producto final: El Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard "La medición de los resultados en la empresa del futuro".

Este estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletas y además no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

El Cuadro de Mando Integral también recoge la idea de utilizar indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten el seguimiento de la estrategia de una empresa, como aspecto novedoso tiene la forma en la

que se seleccionan los indicadores, que le imprime efectos importantes en el uso de la herramienta

Finalmente; los ejecutivos de muchas empresas a nivel mundial emplean el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipo de los objetivos, compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia.

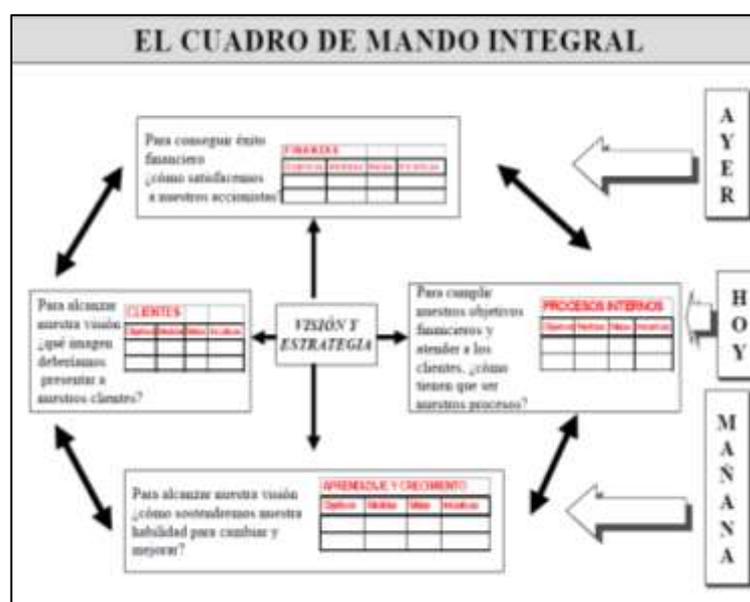
2.2.2. Definición

El Cuadro de Mando Integral²³ es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

²³ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “**El Cuadro de Mando Integral**”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

Ilustración 6 - Cuadro de Mando Integral



Fuente: "El Cuadro de Mando Integral" - Kaplan y Norton.

También se define el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión estratégica, que permite gestionar cualquier tipo de empresa u organización en forma integral, balanceada y estratégica.

2.2.2.1. Integral

Permite ver a una empresa u organización, como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas básicas

2.2.2.2. Balanceada

En el pasado el aspecto financiero era uno de los indicadores más importantes y hasta quizá el único que realmente se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de una empresa, en la actualidad, la estrategia de la empresa debe estar balanceada, es decir la gerencia debe tener en cuenta no solamente los indicadores financieros, sino también los indicadores no financieros, proceso y resultado especialmente de los intangibles, que en su contexto competitivo son los que marcan la diferencia en cualquier empresa u organización.

2.2.2.3. Estratégica

El Cuadro de Mando Integral permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí, por medio de un mapa de enlaces de causa y efecto, facilitando a los directivos de una empresa, comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados entre todas las áreas haciendo que todos conozcan de qué modo contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

2.2.3. Concepto

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.²⁴

2.2.4. Características.

Entre las características del Cuadro de Mando Integral, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

²⁴ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “**El Cuadro de Mando Integral**”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.
- Favoreciendo el aprendizaje estratégico.

2.2.5. Importancia

El Cuadro de Mando Integral es importante porque en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan, y no solamente las financieras, todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla.

Se requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio, luego los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Se ofrece un método más estructurado de selección de indicadores, debido a que según las perspectivas se aplicarán indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa.

2.2.6. Tipos de Cuadro de Mando Integral²⁵

A la hora de elaborar los Cuadros de Mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen,

²⁵ SALMÓN, "El cuadro de mando integral de Kaplan y Norton", Fecha última visita: 17 Mayo 2012, <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>, CI, Chile.

algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte de tiempo.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

En la actualidad, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos

En función de la naturaleza de los indicadores estaríamos hablando de Cuadro de Mandos Estratégicos (CME) si se trata de indicadores estratégicos u Cuadro de Mandos Operativo (CMO) si los indicadores son operativos.

El Cuadro de Mando Operativo (CMO), es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. El Cuadro de Mando Estratégico (CME), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General.

2.2.7. Beneficios

Entre los beneficios más sobresalientes son:

- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Mejora la efectividad al tener una visión ejecutable de la estrategia.
- Optimiza los recursos asignados a implementar la estrategia.
- Se utiliza como una herramienta para aprender acerca del negocio.
- Herramienta de comunicación, motivación e incentivo.
- Traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación.

2.2.8. Perspectivas²⁶

Ilustración 7 - Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: "El Cuadro de Mando Integral" - Kaplan y Norton.

²⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001), "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral", Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

En el Cuadro de Mando Integral se utilizan 4 perspectivas: Financiera, Clientes, procesos Internos y Formación y Crecimiento; que son indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, con las cuales es posible lograr cumplir la visión y la estrategia de la compañía y hacerlo exitosamente, también las perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.

2.2.8.1. Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la maximización de la rentabilidad. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja²⁷.

²⁷ Niven Paul, (2003), "El Cuadro de Mando Integral pasó a paso", Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

2.2.8.2. Perspectiva Del Cliente

Identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Las relaciones con los clientes se están convirtiendo en el nuevo Activo intangible. Las empresas líderes construyen y trabajan el cliente.

Estamos ante una perspectiva crucial, se trata de la perspectiva que conecta por la parte de arriba del mapa estratégico con los objetivos de naturaleza financiera y, por debajo, con la perspectiva de carácter interno²⁸.

2.2.8.3. Perspectiva Del Proceso Interno

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

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

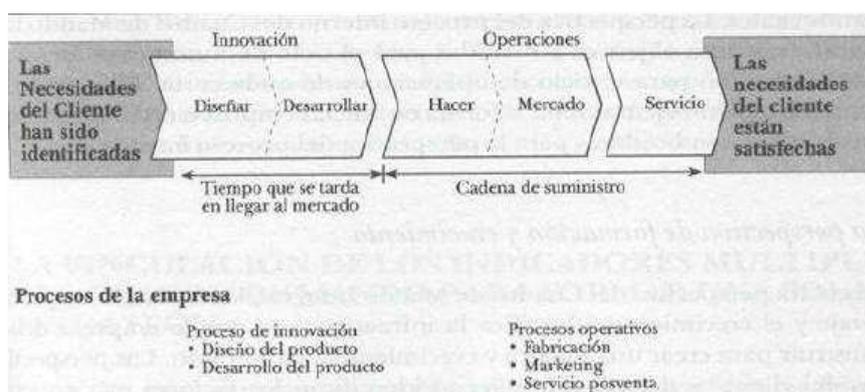
²⁸ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001), “**Como utilizar el Cuadro de Mando Integral**”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del Cuadro de Mando Integral a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes.

La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medias para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta²⁹.

Ilustración 8 - Perspectiva de Proceso Interno



Fuente: "El Cuadro de Mando Integral" - Kaplan y Norton.

²⁹ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001), "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral", Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España

2.2.8.4. Perspectiva Del Aprendizaje Y Crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de mando Integral, el aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro³⁰. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos.

Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

³⁰ KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001), "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral", Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

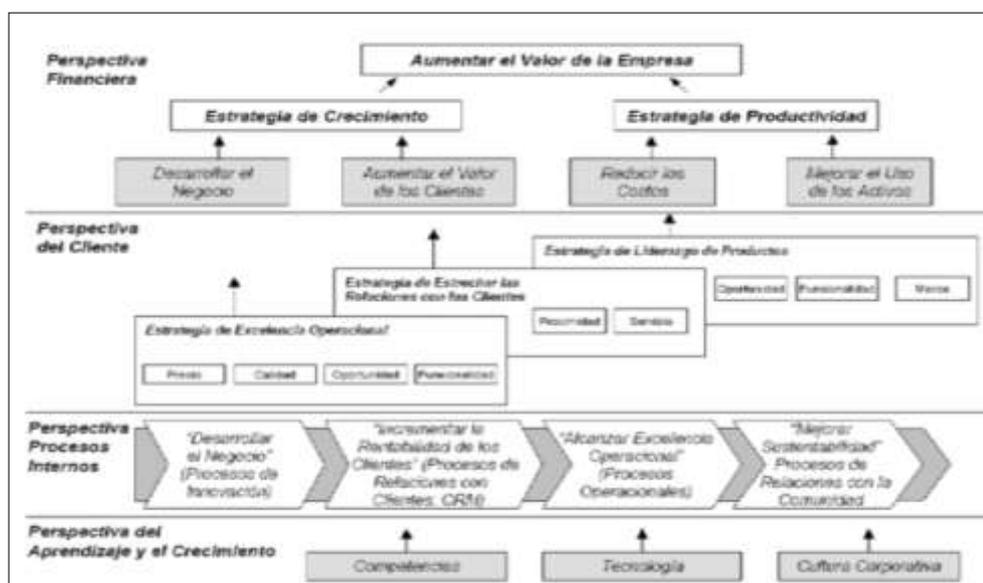
2.2.9. Mapa Estratégico

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Kaplan y Norton, según ellos un observador externo debería ser capaz de leer la estrategia de la compañía a través de su mapa estratégico.

El Mapa estratégico es una representación grafica y simplificada de la estrategia de la organización que le ayuda a saber qué es y a donde ha de conducirse en el futuro, según las cuatro perspectivas.

Esta representación grafica expone los objetivos estratégicos, para cada una de las perspectivas y las relaciones causa - efecto, Permite la identificación de procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia.

Ilustración 9 - Mapa Estratégico



Fuente: "El Cuadro de Mando Integral" - Kaplan y Norton.

2.3. Plan De Desarrollo Del Balanced Scorecard.

2.3.1. Definición

Para guiar el trabajo del diseño de un Cuadro de Mando Integral³¹, es necesario contar con un plan de desarrollo pensando en función de las características y necesidades propias de la organización en estudio. Por tal motivo para cubrir esta necesidad, a continuación se presentan dos fases comprendidas: La fase de planificación y la fase de desarrollo.

2.3.2. Fase De Planificación:

1. Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral.

La formulación de objetivos claros es una valiosa herramienta para realizar el Cuadro de Mando Integral con los procesos de gestión.

2. Determinación de la organización apropiada.

Para seleccionar la unidad adecuada para desarrollar el cuadro de mando integral, se debe tomar en consideración ciertos criterios como la estrategia, el alcance, los recursos disponibles, los datos, el apoyo de los participantes y el respaldo de los supervisores.

3. Conseguir el respaldo de la dirección.

El apoyo y el liderazgo directivo son imprescindibles para que un programa de Cuadro de Mando Integral tenga éxito.

³¹ Niven Paul, (2003), "El Cuadro de Mando Integral pasó a paso", Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

4. Formar el equipo de Cuadro de Mando Integral.

Se reúnen personas de diferentes niveles de la empresa para trabajar en el proyecto.

5. Formular el plan del proyecto.

Viene dado por los pasos de la fase de desarrollo.

6. Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de Cuadro de Mando Integral.

Para que la implementación del Cuadro de Mando Integral tenga éxito se debe comunicar a todo el personal de la organización de manera que todos se sientan involucrados y conozcan esta herramienta, sus bondades y su funcionamiento. La forma más sencilla de preparar el plan de comunicación es utilizar las preguntas:

Tabla 1 - Preguntas del Balanced Scorecard

Qué	Para describir el propósito del plan.
Quién	Para identificar el público, las personas o grupos que intervienen en el proyecto del CMI.
Cuándo	Para señalar la frecuencia de reuniones que se llevarán a cabo.
Dónde	Para describir el método usado para transmitir el mensaje dependiendo de las necesidades del público.
Quién	Para indicar la persona o grupo responsable del mensaje.

Fuente: Fase Planificación Balanced Scorecard

2.3.3. Fase De Desarrollo:³²

Paso 1: Reunir y distribuir información de fondo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que describe la estrategia, por lo que es necesario tener acceso a todo tipo de material informativo relacionado con la misión, visión, valores, estrategia, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa, productos claves, perspectivas de futuro, indicadores de resultados.

Paso 2: Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategias.

De acuerdo con la información recogida en el paso 1, se establece un consenso sobre el lugar que ocupa la empresa con respecto a estas cuestiones críticas y se trabaja en aquellas no desarrolladas.

Paso 3: Entrevista con la Dirección.

Consiste en recolectar información relacionada con la posición competitiva de la empresa, los factores claves de éxito en el futuro y las posibles medidas del Cuadro de Mando Integral.

Paso 4. Desarrollar objetivos y medidas de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

³² Niven Paul, (2003), "El Cuadro de Mando Integral pasó a paso", Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Consiste en determinar qué perspectivas del Cuadro de Mando Integral son adecuadas para la empresa y desarrollar objetivos y medidas para cada perspectiva según la traducción de las estrategias.

Los objetivos de resultados son declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito. Se debe tomar en cuenta que la mejor manera de crear objetivos de resultados es examinando cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral en forma de pregunta, así de la siguiente manera:

Para la Perspectiva Financiera:

¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de la estrategia?

Para la Perspectiva del Cliente:

¿Quiénes son los clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

Para la Perspectiva Proceso Interno:

Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿Qué procesos internos debemos dominar?

Para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

¿Qué capacitaciones y herramientas requieren los empleados para poder ejecutar la estrategia?

Paso 5: Desarrollar relaciones causa-efecto.

En este paso se describe la estrategia mediante una serie de interrelaciones causales entre las medidas seleccionadas, lo cual permite no sólo que la empresa pueda medir la implementación de su estrategia sino que también describa cómo se crea valor.

Paso 6: Establecer metas para las medidas.

Este permite saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables.

Paso 7: Desarrollar el plan en marcha para implementar el CMI

Esto implica proporcionar las herramientas para vincular el Cuadro de Mando Integral a todos los procesos claves de gestión dentro de la empresa, exigir responsabilidad en cascada por los resultados hasta llegar a los niveles más bajos de la empresa, vincular presupuesto y planificación a las metas estratégicas, coordinar los sistemas de compensación e informar los resultados.

2.4. Indicadores

Son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el

progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.

Una de las definiciones más utilizadas por diferentes organismos y autores es la que Bauer dio en 1966: “Los indicadores sociales son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”.

Los indicadores no son exclusivos de una acción específica; uno puede servir para estimar el impacto de dos o más hechos o políticas, o viceversa.

La palabra indicadores es el plural del término indicador. Un indicador es, como justamente lo dice el nombre, un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real. Podemos encontrar indicadores en todo tipo de espacios y momentos, así como también cada ciencia tiene su tipo de indicadores que son utilizados para seguir un determinado camino de investigación.

Los indicadores tienen como principal función señalar datos, procedimientos a seguir, fenómenos, situaciones específicas. Normalmente, cada tipo de ciencia desarrolla su propio tipo de indicadores que podrán ser más o menos efectivos y que tendrán por objetivo final guiar el análisis o estudio

de los fenómenos propios de esa ciencia. En este sentido, los indicadores con los que pueden contar las ciencias empíricas, naturales y exactas pueden ser mucho más concretos, regulables y mensurables.

Los indicadores son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones, políticas, evaluar logros y metas³³.

Ellos son necesarios para poder objetivar una situación determinada y a la vez poder evaluar su comportamiento en el tiempo mediante su comparación con otras situaciones que utilizan la misma forma de apreciar la realidad.

2.4.1. Indicadores De Gestión

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso.

³³ Niven Paul, (2003), "El Cuadro de Mando Integral pasó a paso", Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Los indicadores de gestión representan unos paradigmas a la hora de la medición:

- La medición precede al castigo: infortunadamente y dado el manejo equívoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que “miden” los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos administradores utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo.
- No hay tiempo para medir: con este se quiere referir que los empleados piensan o tratan los indicadores de gestión, como un trabajo extra de sus tareas diarias; debido que no percatan que él mismo lleva a cabo los controles, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva.
- Hay cosas imposibles de medir: es cierto que en algunos casos la medición de algunos agentes, procesos, variables es sumamente

compleja, pero hay que tener presente que existe la excepción de la regla.

- Es más costoso medir que hacer: esto tiene que ver, que no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización; hay que tener presente que se deben medir las variables más representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos más vitales para la empresa.

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa.

Según sean los indicadores de gestión posee los siguientes atributos de la información:

1. Medibles, cuantificables, que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.
2. La calidad está ligada a la efectividad, la eficiencia y la economía.
3. Específicos, esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
4. Calificados, es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.
5. Financiados, señalando la fuente o fuentes de dicho financiamiento, y además con referencia a costos y tiempo.
6. Alcanzables, debido al realismo con que han sido planificados.
7. Responsables, esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

2.4.1.1. Indicadores como control de gestión

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Control interno + Indicadores = Control

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:

Ilustración 10 - Medición de actividades



Fuente: "El Cuadro de Mando Integral" - Kaplan y Norton.

2.4.2. Indicadores De Resultados

Los indicadores de resultados, se refieren al beneficio que se logra, aunque también suele medirse en términos de año o, más específicamente. El resultado es un cambio que puede ser atribuido de manera objetiva. Pero también apunta a que los resultados incluyen otras consecuencias de atribución que podrían ser acorde con la manera de sobrellevar los resultados en razón al campo de estudio.

Se puede definir como un conjunto de elementos (partes o componentes del Sistema) dinámicamente relacionados en acciones para alcanzar un objetivo y Proveer información. Este sistema deberá estar conformado por:

- Un conjunto de objetivos concretos y las acciones necesarias para alcanzarlos (planes y programas) que se constituyen en el objeto de control, es decir, para que exista control, es necesario que previamente se establezca el que controlará a partir principalmente de los planes, programas y proyectos.
- Un conjunto de resultados cuya periodicidad esté previamente determinada.
- Un conjunto de dependencias con sus funciones y de funcionarios responsables para la realización de las mismas.
- Un conjunto de procesos y procedimientos.

2.4.3. Indicadores De Desempeño

Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

En suma, se busca evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes a la compañía, observando la parte de mercadeo y el funcionamiento global de la misma.

2.5. Línea Base

2.5.1. Definición

La línea de base es la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto de desarrollo social y, por ende, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el 'punto de partida' del proyecto o intervención.

La línea base suele tener un carácter cuantitativo y puede recurrir tanto a fuentes primarias como a secundarias.

Dentro del ciclo del proyecto, la línea de base debe realizarse cuando éste se inicia; de lo contrario, no se contará con datos que permitan establecer comparaciones posteriores e indagar por los cambios ocurridos conforme el proyecto se vaya implementando.

El resultado de la línea base se expresa en un informe que describe la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto y la información elaborada se conoce como año base, punto de referencia o año cero.³⁴

2.5.2. Métodos

Aunque la línea de base tiene un carácter cuantitativo, en su realización se recurre a métodos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de optimizar la calidad de los hallazgos. Pero también cabe precisar que en ocasiones no es necesario realizar un estudio de campo debido a que la información necesaria para establecer el año cero puede ser obtenida de fuentes secundarias.

Entre los métodos más empleados tenemos a la encuesta y la entrevista, asimismo los grupos focales y la revisión de documentos.

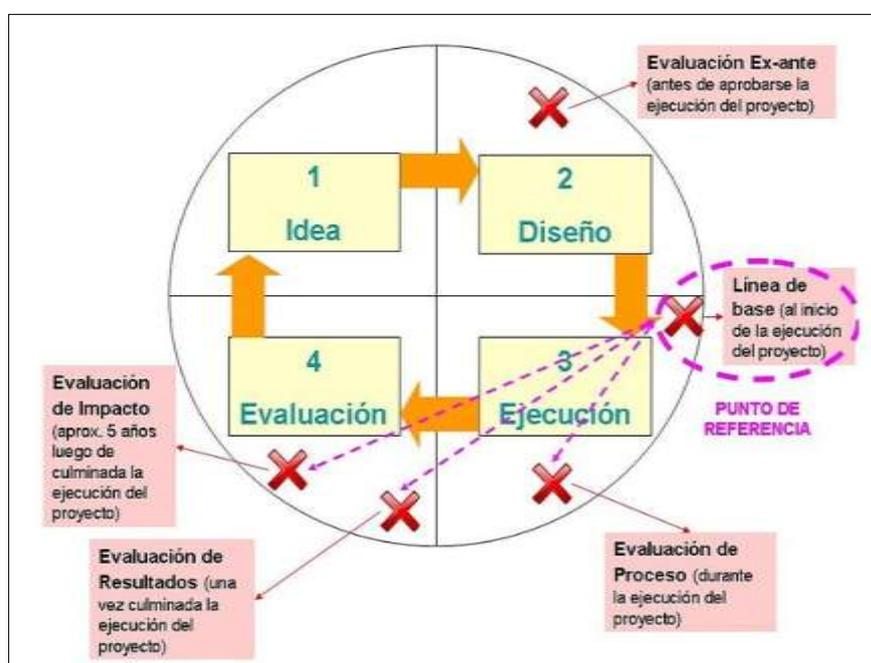
³⁴ Estratex Estrategia, Alimento y Resultados, "Componentes del Balanced Scorecard", Fecha última visita: Abril 2012, <http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/componentes-del-balanced-scorecard.php>, Pe, Perú.

La encuesta es quizás el método más utilizado porque es económico y permite identificar objetiva y rápidamente el valor de los indicadores.

Las entrevistas permiten una aproximación más amplia al tema evaluado desde el punto de vista de los individuos, pudiendo proporcionar tanto información cuantitativa como cualitativa, pero su costo en tiempo y dinero hacen que se suela emplear este método en pocos casos, usualmente cuando el informante puede proporcionar información muy valiosa.

Los grupos focales permiten conocer la opinión y valores colectivos por lo que resulta un complemento ideal frente a cualquier otro método empleado.

Ilustración 11 - Línea Base



Fuente: "Línea Base" – Wikipedia.es

2.6. Diagrama De Comportamiento

Es una herramienta que permite graficar los puntos del comportamiento de una variable, de acuerdo a como se van obteniendo.

Para representar visualmente el comportamiento de una variable y para evaluar más claramente el cambio de un proceso en un periodo.

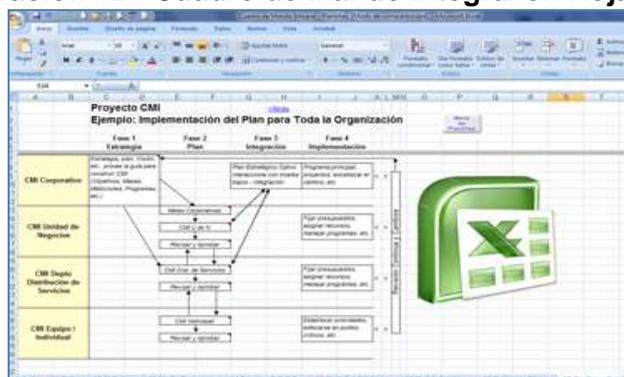
2.7. Cuadro de Mando Integral en hoja de cálculo.

2.7.1. Ventajas

Alguna de las ventajas de utilizar hojas de cálculo en su aplicación:

1. Proporcionan gran facilidad de utilización.
2. Al ser un estándar permite una sencilla integración con los datos existentes.
3. Acceso gratuito a plantillas y modelos existentes en la red.
4. No se requieren costes adicionales de IT para su implementación.

Ilustración 12 - Cuadro de Mando Integral en Hoja de Cálculo.



Fuente: "BSC Plantillas" – Calidad-gestión

CAPÍTULO III

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1. Introducción

En este capítulo del enfoque estratégico se realizará el respectivo levantamiento del Plan estratégico de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, por medio de las etapas del diagnóstico y direccionamiento estratégico, las cuales fueron mencionadas en el capítulo 2 de este trabajo, con el fin de poder llevar a cabo un análisis de los puntos más necesarios para poder diseñar el Balanced Scorecard de la empresa en estudio.

3.2. Diagnostico Estratégico

La situación que al momento vive la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” recibe la influencia directa del mundo externo y el comportamiento de sus variables internas que afectan en forma positiva o negativa al desarrollo, crecimiento y productividad de la misma.

En este sentido, se considera describir la influencia externa en sus ámbitos macro y micro, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno; complementando el estudio con una descripción

interna de la empresa, analizando las capacidades administrativa, financiera, recurso humano, técnica y comercial para identificar las fortalezas y debilidades.

Por lo anteriormente expuesto se procederá con el análisis externo y el análisis interno de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”:

3.2.1. Análisis Externo

El análisis externo permitirá elaborar estrategias donde la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, aproveche sus oportunidades al máximo y reduzca en la medida de lo posible el impacto de sus Amenazas.

3.2.1.1. Macroambiente

Para iniciar el análisis externo se comenzará analizando el grado y la naturaleza de las variables que a nivel macro tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, ya que son fuerzas sobre las cuales la empresa no puede ejercer ningún control.

Dentro del Macro ambiente se utilizará la herramienta de análisis “PEST”, donde se hablará de los factores Políticos–Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos, que pudieran afectar a la

planificación estratégica de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”.

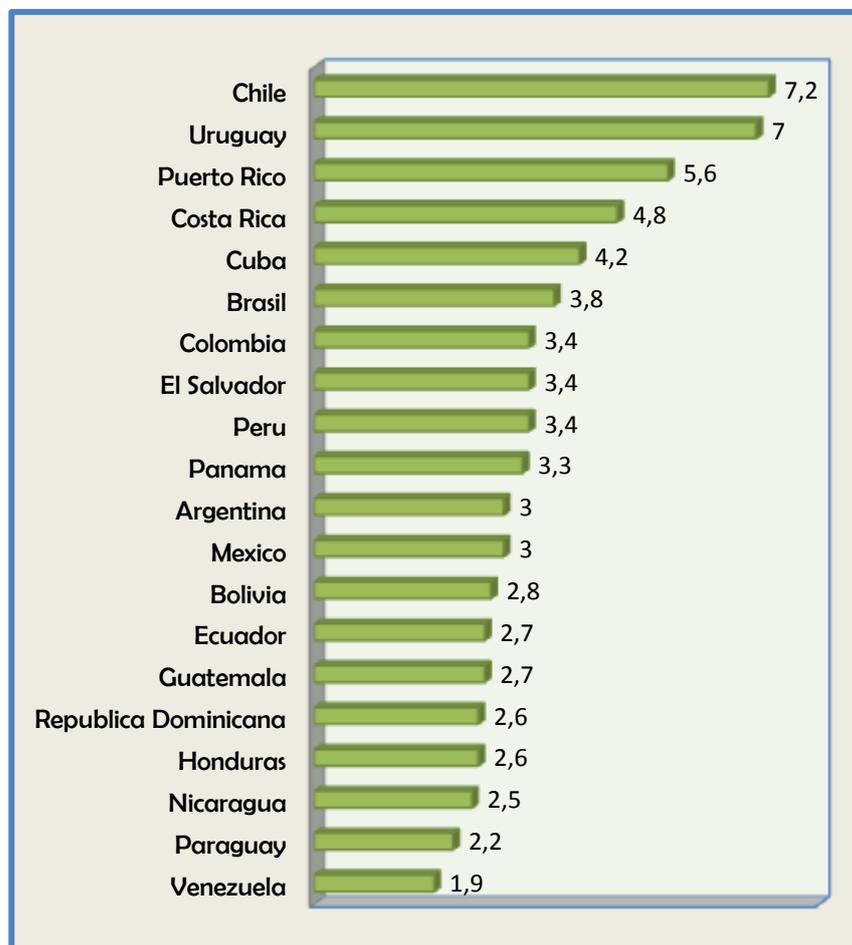
3.2.1.1.1. Factores Políticos – Legales

Con respecto al ramo de las construcciones, este es uno de los sectores de suma importancia para el desarrollo económico y social del país, este ramo contribuye en su gran medida a la fuerza económica, la cual propone empleo, ingresos económicos y grandes oportunidades para la mayoría de obreros.

A pesar de que en los últimos años el sector de la construcción ha tenido un incremento considerable con respecto a otros sectores del país, se podría decir que lo negativo para este sector surge por dos grandes factores, se tiene en primer lugar la inestabilidad política.

Y en segundo lugar se tienen los grandes escándalos de corrupción, donde se puede recalcar esto mediante la información tomada de la Organización alemana “Transparencia Internacional (TI)”, el cual es un organismo no gubernamental quien se encarga de presentar el índice “Percepción de la Corrupción”, el cual se publica desde el año de 1995, es elaborado a partir de diferentes estudios y encuestas sobre los niveles percibidos de corrupción en los distintos países.

Grafico 1 - Percepción de la Corrupción



Fuente: Informe de Transparencia Internacional (TI) –01 diciembre 2011

Actualmente Ecuador está entre los países más corruptos de América Latina, mientras que Chile es el más transparente de la región.³⁵

³⁵ La Republica, "Ecuador entre los países más corruptos según transparencia internacional", Fecha Ultima Visita: Mayo 2012, <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2011/12/01/ecuador-entre-los-paises-mas-corruptos-segun-transparencia-internacional/>

Mediante la ilustración Gráfica se ve representada la Percepción de la Corrupción (CPI), de los países de América latina. En una escala de 0 (muy corrupto) a 10 (muy transparente), demostrando que entre los países más corruptos se encuentran Venezuela (1,9), Paraguay (2,2), Nicaragua (2,5), Honduras, República Dominicana (2,6), Guatemala, Ecuador (2,7) y Bolivia (2,8), y entre los menos corruptos de la región están Puerto Rico (5,6), Uruguay (7) y Chile (7,2).

Por lo reflejado anteriormente, el sector político ecuatoriano es muy inestable, lo que conlleva a que no exista un desarrollo continuo en los diferentes sectores internos del país, como el de la construcción al cual pertenece la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería”, este sector se enfrenta a cambios problemáticos a lo largo de los años.

Como parte de los factores legales la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería”, se rige a leyes o disposiciones del Servicio de Rentas Internas, por medio de las declaraciones que realiza, establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno, y a las leyes municipales de la Ciudad de Durán por medio de sus ordenanzas municipales, que en la actualidad

están obligando a la empresa a realizar algunos cambios de infraestructura.

3.2.1.1.2. Factores Económicos.

Se debe considerar que en la actualidad se está viviendo un proceso de cambios dentro de la economía nacional, cuya primera manifestación importante se dio con la entrada a un régimen monetario diferente (la dolarización). Pero la transformación de nuestro entorno socio-económico y político no puede quedar únicamente en medidas coyunturales, sino que deberá calar en la esencia misma de sociedad y sobre todo en su institucionalidad.

Según Carlos Larrea Maldonado, en su obra “Pobreza, Dolarización y Crisis en el Ecuador”, el desarrollo y crecimiento del Ecuador han dependido históricamente de los mercados externos debido a la limitada economía del país.

Para el desarrollo de la Planeación Estratégica de la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería” es de suma importancia describir el marco económico del país; siendo el sector de la construcción el escenario en el cual se desenvuelve la empresa.

Considerando de esta manera que el factor económico dentro del país y específicamente dentro de la ciudad de Durán, ha afectado, puesto que en la actualidad se siente que algunos productos han quedado atrás, debido a que los clientes prefieren buscar otros productos que tengan un precio acorde con la disponibilidad económica que posee cada uno de ellos, por tal razón se ha considerado los siguientes aspectos que van de la mano con la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería”.

3.2.1.1.2.1. Inflación.³⁶

Para conocimiento general se ha definido el fenómeno de la inflación como el aumento generalizado del nivel de precios. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

³⁶ INEC, “Inflación”, Fecha Última Visita: 27 Abril 2012, <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>

Una de las causas de la inflación es el exceso de moneda circulante en relación con su cobertura, lo que desencadena un alza general de precios a través del tiempo.

Tabla 2 - Inflación

FECHA	VALOR
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Cabe mencionar que, la inflación estuvo incitada principalmente por el incremento en alimentos y bebidas no alcohólicas, comunicaciones, transportes y prendas de vestir y calzado.

Ecuador superó un duro invierno en los primeros meses del año, que influyó de manera directa en el alza de los precios de algunos productos.

El gobierno ecuatoriano espera que la inflación sea de 5 puntos porcentuales para este año. Se estima que se logrará al paso

que se viene llevando la economía, y la recuperación de la demanda.³⁷

La afectación de la inflación para la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería”, se ha sentido en los costos de los productos metálicos, ladrillos y en algunos productos más, se puede considerar como un hecho palpable, el hierro que hace meses atrás (marzo, abril), se sintió a razón de \$45,05 el quintal y que en la actualidad se encuentra en razón de un incremento de 62 puntos porcentuales. De igual manera el ladrillo de arcilla pasó de costar \$0,06 a un aumento de 50 puntos porcentuales entre los meses anteriormente expuestos.

3.2.1.1.2.2. Producto Interno Bruto³⁸

El Producto Interno Bruto (PIB) o también conocido como Producto Bruto Interno (PBI) es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período. El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad.

³⁷ EIINCP, “Inflación Ecuador”, Fecha Ultima Visita : Abril 2012, <http://elinpc.com.mx/inflacion-ecuador/>

³⁸ INEC, “Producto Interno Bruto”, Fecha Ultima Visita : Abril 2012, <http://www.ecuadrencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>

Tabla 3 - Producto Interno Bruto

FECHA	VALOR	CONSTRUCCIÓN
2011	26928.19 millones	2887.7 millones
2010	24983.32 millones	2386.95 millones
2009	24119.46 millones	2238.03 millones
2008	24032.49 millones	2123.90 millones

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador creció 7,78% en 2011 para ubicarse en \$ 26.928,2 millones, frente a una expansión de 3,58% en 2010 y una proyección de 5% en 2012.³⁹

El sector económico que más aportó al crecimiento de la economía en el primer trimestre del año 2011, fue la Construcción: Según el BCE, “La actividad de la construcción presentó un incremento de 8.1% en el primer trimestre del 2011; y su contribución a la variación del PIB fue positiva en 0.8%. Si relacionamos su desempeño con el primer trimestre de 2011, registró un crecimiento de 17.5%.

Desde que comenzó la dolarización nunca hubo un crecimiento de la economía tan alto como el registrado en el primer trimestre de 2011, producto de la dinámica de la Construcción, que creció

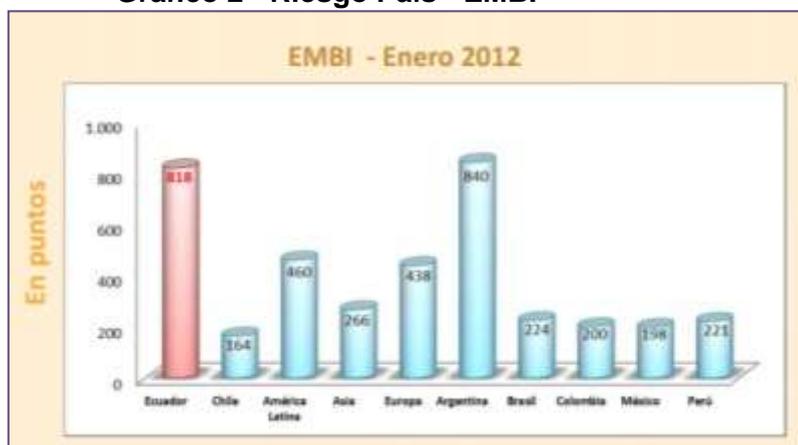
³⁹ El Telégrafo, “PIB alcanzó los 26.928 millones el año pasado”, Fecha Ultima Visita : Abril 2012, http://190.95.205.35/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=34404&Itemid=11

debido a la infraestructura física y a los bonos de vivienda proveídos por el Estado, y a los recursos financieros suministrados por el banco del IESS.⁴⁰

3.2.1.1.2.3. Riesgo País⁴¹

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice de bonos de mercados emergentes (EMBI), hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

Grafico 2 - Riesgo País - EMBI



Fuente: Banco Central del Ecuador

⁴⁰ Análisis Económico, “Ecuador Crecimiento Económico”, Fecha Ultima Visita: Abril 2012, <http://analiseconomico.info/index.php/using-joomla/extensions/components/content-component/article-category-blog/93-eco-patricio-fonseca>.

⁴¹ Ecuador “Riesgo País actual”, Fecha Ultima Visita: Abril 2012, http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Enero%202012.pdf

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

La calificación de riesgo país a enero de 2012 para el Ecuador se ubicó en 818 puntos, es decir, 28 puntos menos respecto al índice marcado al 2011. Esta nueva reducción al parecer respondería al financiamiento externo que ha conseguido el Gobierno Nacional, para cubrir el déficit presupuestal, reduciendo de esta manera un posible riesgo de transferencia, que implica la imposibilidad de honrar diferentes deudas contraídas, en los tiempos establecidos.

Cabe señalar que Standard and Poor's ha calificado a la deuda soberana del país como "B-", lo cual la ubica por debajo de varios países de la región, entre ellos Venezuela que tiene una calificación de "B+".

El riesgo país, influye en el manejo del desarrollo de las actividades de la "Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería", dado en la actualidad, el riesgo país es muy alto y esto afecta en el entorno económico de la

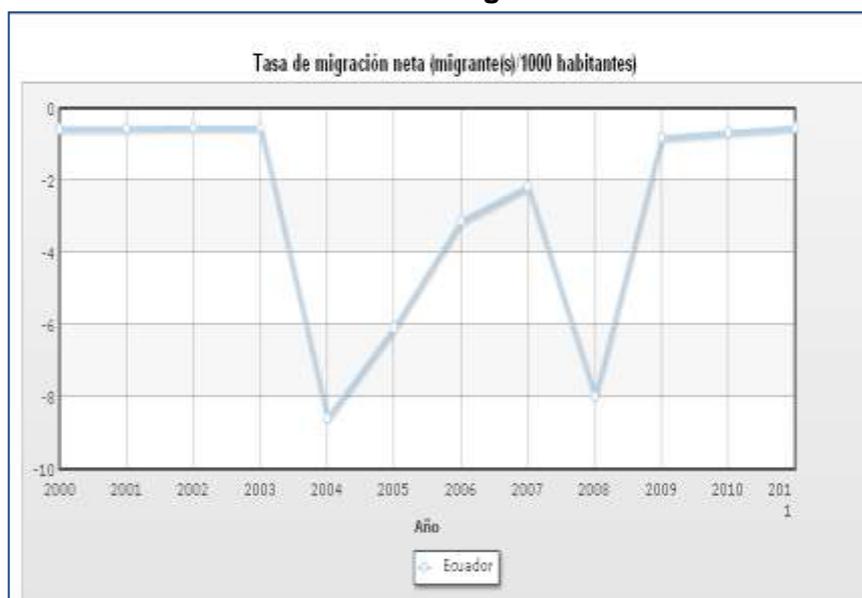
organización, puesto que las políticas legales, son cambiantes día a día, esto implica que el desarrollo de la empresa tienda a tener variaciones con el transcurso de los meses, tanto positivos como negativos en el manejo institucional.

3.2.1.1.3. Factores Sociales

3.2.1.1.3.1. Migración

No se sabe con exactitud el número de ecuatorianos que han salido del país, pero la cifra supera el millón. La fuerza laboral que ha emigrado ha generado cuantiosos recursos para el país, Durante los años han llegado grandes cantidades de remesas, constituyéndose así, en uno de los pilares fundamentales de sostenimiento de la economía nacional y por ende el del sector de la construcción, lo que da un punto positivo a la “distribuidora de materias de construcción y productos de ferretería”.

De esta manera se refleja que en la ciudad de Durán el número de habitantes que ha remodelado su vivienda es gracias a que tienen uno o en mayor de los casos hasta cuatro miembros fuera del territorio Ecuatoriano, por tal motivo este impacto migratorio ha sido de gran ayuda para el desarrollo económico de la empresa con el pasar de los años.

Grafico 3 - Migración

Fuente: Índice Mundi

El grafico da la pauta para saber sobre el indicador migratorio el cual está reduciendo en comparación con el año anterior⁴², con relación al país de destino, se registra una preferencia hacia los siguientes países:

Tabla 4 - Migración

PAÍSES	PORCENTAJE
Estados Unidos	30.8 %
España	18.5 %
Perú	15.1 %
Colombia	11.9 %
Otros Países	23.7%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos – “Entradas y Salidas Internacionales Migración” – Año Dic. 1999

⁴² IndexMundi, “Tasa Migración Neta”, Fecha Ultima Visita: Marzo 2012
<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=27&l=es>

3.2.1.1.4. Factores Tecnológicos

Este factor es un punto de vital importancia para la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería”, ya que se debe distribuir y vender productos de calidad a bajo costo, la tecnología abre unas puertas y cierra otras. Crea oportunidad y desafíos. Los que quedan en el pasado pierden espacio, mientras los que abren su mente encuentran nuevos senderos.

Se refiere al nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipo como en conocimiento, así como la capacidad que aplica la organización, las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, pero surgen como desarrollo para el desenvolvimiento de las actividades del negocio.

Basándonos en hechos reales, cuando un trabajador realizaba un esfuerzo sobre natural para el levantamiento de un material, en la actualidad existen maquinarias para la fácil transportación de los mismos. Como organización debe de asumir ese costo por la adquisición del bien, para ello hay que verlo como costo beneficio, dado que le permitirá el ahorro de tiempo y facilitara al personal a rendimiento continuo de sus actividades.

3.2.1.2. Microambiente

Con el fin de realizar el análisis del microambiente de la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería”, se aplicará el modelo de Michael Porter (1985), modelo que ha sido adaptado en torno a la realidad de la distribuidora y consecuentemente en ese punto se analiza la competencia actual, los posibles competidores, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.

3.2.1.2.1. Rivalidad entre las empresas competidoras

Considerándose como competidores a las empresas que aspiran el mismo mercado de la empresa en estudio y que comercializan productos de iguales características.

Debido a que la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería” se encarga de la comercialización y distribución de materiales de construcción y además de productos ferreteros, cuando se hable de competidores se los clasificara en dos grupos como son las Distribuidoras de Materiales de Construcción y las Ferreterías.

3.2.1.2.1.1. Distribuidoras de Materiales de Construcción.

Son la competencia más fuerte debido que en este tipo de negocios es donde existe más movimiento de dinero, y un pequeño cambio de precio en algún producto puede cambiar la decisión del cliente de dónde comprar.

3.2.1.2.1.2. Ferreterías

En este tipo de negocios se maneja menos dinero pero en teoría se tiene más competencia debido a que hay muchas facilidades de entrada a este tipo de negocios.

Entre los competidores que se consideran de mayor importancia para la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería” se tiene:

Tabla 5 - Competencia

COMPETENCIA
Distribuidora Durán
Ferretería el Foquito
Distribuidora Wilson
FerryTool
Distribuidora Don Pepe

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

3.2.1.2.2. La entrada potencial de competidores

nuevos

Como se mencionó anteriormente no existen muchas barreras de entrada para este tipo de negocio, en especial para los que se quieran considerar como ferreterías, pero para la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería” en general se puede decir que existe un gran riesgo de que ingresen una gran cantidad de competidores a este sector en particular, debido a que este mercado o tipo de negocio brinda varias utilidades y por ende beneficios, entre ellos, está el generar muchos ingresos en efectivo y actualmente se lo considera con una alta rentabilidad.

3.2.1.2.3. El desarrollo potencial de productos

sustitutos

Realizando un análisis de productos sustitutos se puede llegar a la conclusión de que la única forma de tener contingencia en productos sustitutos es cambiando de marca mas no cambiando un producto por otro. Por lo cual la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” intenta abastecerse de las principales marcas de cada uno de los productos.

Considerando que en la actualidad, el desarrollo potencial de productos sustitutos viene dado en parte del consumidor, puesto que ellos son los principales promotores del negocio y cabe recalcar que el consumidor maneja la elección de adquirir productos en locales, donde vea reflejado el ahorro, la calidad y la entrega oportuna al momento de acceder a su compra, este es uno de los principales puntos donde la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, tiene como principal contingencia al momento de considerar un producto sustituto.

3.2.1.2.4. Poder de negociación de los Clientes.

El poder de negociación de los clientes es muy alto debido a que si a ellos no les agrada algún factor de la empresa ya sea precios, calidad o atención al cliente, ellos fácilmente pueden optar por irse a la competencia.

El cliente es la persona que utiliza con frecuencia los servicios que ofrece la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”. Como clientes vamos a considerar tanto los usuarios finales y los distribuidores.

Para analizar los clientes se los clasificara en dos tipos: Clientes activos y Clientes inactivos.

3.2.1.2.4.1. Clientes Activos.

Son aquellos que en la actualidad, están realizando compras o que hicieron dentro de un periodo corto de tiempo.

3.2.1.2.4.2. Clientes Inactivos

Son aquellos clientes que ya no realizarán compras en la distribuidora, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

Esta clasificación es muy útil por dos razones:

- Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa.
- Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

3.2.1.2.5. Poder negociación de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores se considera moderado, debido a que tanto los proveedores como los clientes buscan beneficios mutuos.

Los Proveedores son las personas o empresas que proveen o abastecen de recursos y factores productivos (materiales, equipos, servicios) necesarios para la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, podemos constatar que si no existen los proveedores, el movimiento de la Distribuidora no existiera y por ende no tuviera un fin de desarrollo en el área de las construcciones.

Tabla 6 - Proveedores

PROVEEDORES	
Andec	Pinturas Sudamericanas
Casa del Hierro	Unifer
Demaco	Megahierro S.A.
Ferrozam	Cemento Rocafuerte

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Estos potenciales proveedores se manejan más en razón al volumen que desea la distribuidora de adquirir sus productos, dada esta situación los proveedores tienen que asegurarse de que el cliente, que en su caso es la “Distribuidora de materiales de

construcción y productos de ferretería” cumpla con las condiciones establecidas en el contrato, donde se especifica el tiempo de entrega, el monto de crédito que tiene y sobre todo el precio al cual se le va a estar abasteciendo.

Cabe recalcar que el proveedor se asegura que tiene peso en el poder de negociación con la empresa, pero no todo termina ahí, puesto que si algunas condiciones no son cumplidas por parte de la distribuidora, fácilmente estaría faltando a aquellas cláusulas impuestas, donde especifican que se dejará de proveerle si no cumple con los plazos establecidos de pago.

3.2.1.3. Oportunidades y Amenazas

Con el análisis externo de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” se procederá a describir las oportunidades y amenazas identificadas:

3.2.1.3.1. Oportunidades

Tabla 7 - Oportunidades de la Distribuidora

OPORTUNIDADES
➤ Crecimiento del sector de la construcción.
➤ Aumento de la Migración.
➤ Avances tecnológicos en el sector.
➤ Ampliación base de datos clientes.
➤ Buena ubicación del negocio.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

3.2.1.3.2. Amenazas

Tabla 8 - Amenazas de la Distribuidora

AMENAZAS
➤ Ordenanzas municipales (Pavimentación de la calle principal).
➤ Constantes apariciones de competidores (ferreterías).
➤ Aumentos de precios en los materiales de mayor movimiento.
➤ Inestabilidad Política y Corrupción del país.
➤ Fuerte competencia en el sector.
➤ Competencia que maneja un buen plan de marketing.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

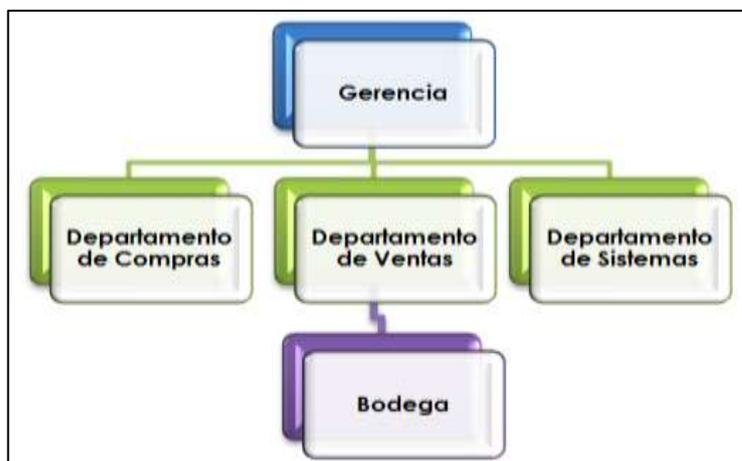
3.2.2. Análisis Interno

El análisis interno, permitirá identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

3.2.2.1. Componente Organizacional

En lo referente a la estructura organizativa se tiene que la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” consta de un tipo de estructura de mando mixta.

Ilustración 13 - Organigrama



Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para tener una mejor observación del organigrama de “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” (**véase ANEXO # 1**).

La estructura comunicacional de una organización es vital para conseguir respaldo para los objetivos y las políticas de los diferentes departamentos, lamentablemente en la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” no existe un adecuado canal de comunicación, lo que dificulta que las áreas manifiesten sus preocupaciones, revelen problemas, presenten recomendaciones y ofrezcan sugerencias, por tal motivo se realizó la descripción de funciones para cada uno de los departamentos de la empresa.

3.2.2.1.1. Descripción de Funciones

3.2.2.1.1.1. Gerencia

- Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar todas las actividades de la empresa.
- Nombrar al personal de la empresa señalando atribuciones y responsabilidades.
- Formular y emitir políticas de funcionamiento y desarrollo empresarial que permitan orientar y conducir con mayor seguridad las actividades por la empresa.

- Vigilar por la adecuada administración de la empresa en relación a su naturaleza.
- Representar a la empresa ante personas, entidades y organismos nacionales sobre aspectos legales, financieros y organizativos.
- Controlar la correcta atención a los clientes por parte del personal de la empresa.
- Planificar, organizar, controlar y ejecutar la aplicación de los registros contables.
- Atender y gestionar los reclamos de los clientes.
- Mantener y cuidar su área asignada.

3.2.2.1.1.2. Departamento de Compras

- Planificar, organizar y dirigir las actividades de compras a proveedores.
- Negociar con los proveedores para la compra de artículos.
- Determinar las cantidades de artículos a comprar.
- Constatar la entrada de los artículos pedidos.
- Mantener y cuidar su área asignada

3.2.2.1.1.3. Departamento de Ventas

- Realizar la facturación de todas las ventas diarias.
- Atender a los clientes en la empresa.

- Mantener y cuidar su área asignada, entiéndase: limpieza, etiquetado y presentación de producto.
- Controlar ingresos y egresos de fondos.

3.2.2.1.1.4. Departamento de Sistemas

- Revisar periódicamente las computadoras de la distribuidora.
- Realizar el mantenimiento del sistema de la distribuidora.
- Actualizar la base de datos de los productos del negocio.
- Mantener y cuidar su área asignada.

3.2.2.1.1.5. Bodega

- Despachar los productos de acuerdo a la nota de pedido.
- Conducir los vehículos para entregar mercadería a los clientes.
- Revisar la entrada de los productos según lo acordado con los proveedores.
- Tener organizados los productos de la distribuidora para su despacho inmediato.
- Mantener y cuidar su área asignada.
- Realizar el mantenimiento de los vehículos.

3.2.2.2. Componente de Comercialización

Con respecto a la comercialización de los productos, la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” presenta escasa actividad de Marketing, realizando únicamente las ventas personalizadas, en el que el personal de venta ofrece las diversas líneas de Materiales de Construcción y línea ferretera, dada esta situación durante mucho tiempo se ha caracterizado en ser una compañía que presenta cumplimiento al momento del despacho de los diversos productos.

Con el pasar del tiempo se ha visto un posicionamiento de los productos que la empresa ofrece, entre ellos destaca la variedad de modelos, tamaños y colores de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

En cuanto a las políticas de precios, estos no han tenido mayor variación, la fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son acorde al mercado, los ingresos totales pueden ser variados, lo cual repercute en los beneficios para todos (Usuarios - Empresa).

3.2.2.3. Componente Financiero.

Comprende el marco financiero en general, incluyéndose la totalidad de la organización en sí, como también el grado de planificación que se le prevé brindar, con el objetivo de lograr el cumplimiento de dichos objetivos planeados por la gerencia en los cuales citamos a continuación:

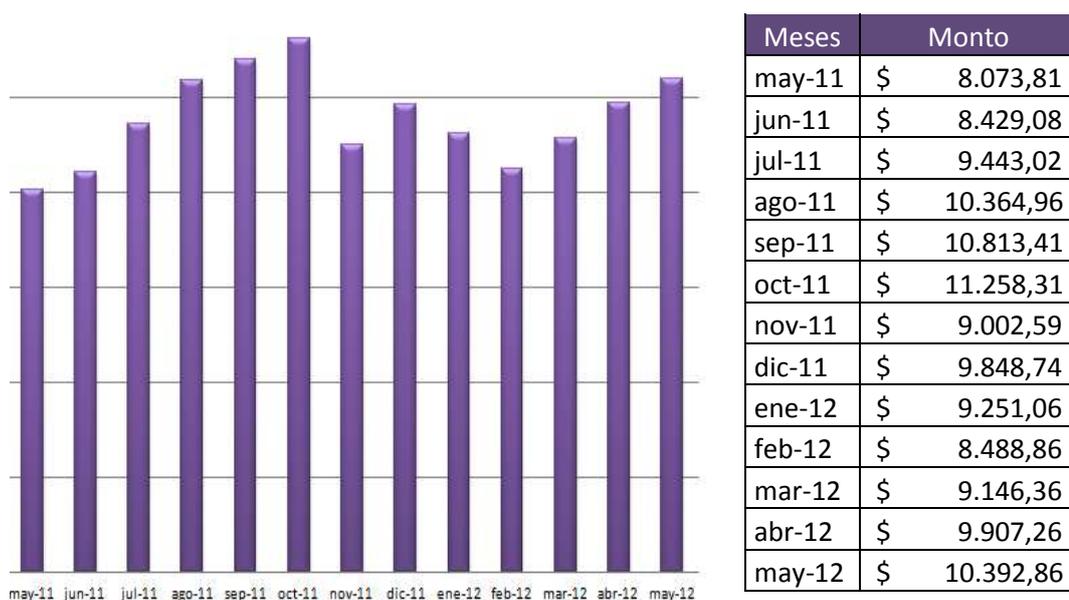
- Aumentar las ventas.
- Minimizar las cuentas por cobrar.

Mediante la aplicación de estos objetivos se desea un resultado, el cual es obtener para la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, una Rentabilidad del 10% dado el ramo al cual está involucrada la organización, permite tener esta valoración.

Con respecto a la cartera de cuentas por cobrar se analizó de la siguiente manera en donde se puede considerar que la cartera de crédito de cuentas por cobrar, ha producido una variación sustancial, en el cual se ve reflejado en el transcurso de los meses, puesto que no se ha realizado el cobro de varios valores a clientes que adeudan a la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, puesto que dentro de la distribuidora el sistema de cobros no es del todo eficiente, pero de esta forma podemos demostrar que hay falencias en este proceso, dado que en el mes donde se refleja el

mayor valor de la cartera es en el mes de octubre 2011, debido a que se fue acumulando cuentas por cobrar de los meses anteriores a la fecha, de la misma manera después de este mes los valores que le adeudan a la distribuidora van decayendo, puesto que se comenzó a recaudar los valores que terceras personas tenían con la distribuidora, para el mes de mayo 2012 se puede considerar que la cartera fue incrementando dado que se acumuló valores de los tres meses antes a este mes.

Grafico 4– Análisis Cuentas por Cobrar



Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

3.2.2.4. Componente de Recursos Humanos.

Se centra en lograr que los empleados estén en la misma sintonía que la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, haciendo coincidir los anhelos y las aspiraciones de los trabajadores con la estrategia de la compañía.

El armado de una plantilla laboral eficiente, la construcción de un buen clima de trabajo y el desarrollo del potencial de cada trabajador son algunos de los objetivos habituales en el ámbito del recurso humano.

La finalidad del recurso humano de la empresa es que los trabajadores se encuentren satisfechos con su empleo y que, por lo tanto, se esfuercen por cumplir las metas de ésta, llevando a cabalidad el correcto uso de las políticas establecidas.

De la misma manera se suele fomentar la ilusión y las ganas de los trabajadores en el desempeño de sus funciones, recurriendo en muchas ocasiones a lo que se conoce como incentivos.

3.2.2.5. Componente Tecnológico

Para disponer de este componente tecnológico, se cuenta con la aplicación << Sistema 2000>> la misma que ha brindado en la

actualidad un abastecimiento oportuno y de control, para el manejo óptimo del inventario y registros contables.

De tal manera que las funciones internas de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, podrían indicar que tienden a involucrar innovación tecnológica en las áreas de mayor índole de control.

El componente tecnológico ayuda a la empresa en las gestiones administrativas (sobre todo, las de tipo financiero, teniendo en cuenta la complejidad del sistema que se aplica).

3.2.2.6. Fortalezas y Debilidades

Con el análisis interno de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” se procederá a describir las fortalezas y debilidades identificadas:

3.2.2.6.1. Fortalezas

Tabla 9 - Fortalezas de la Distribuidora

FORTALEZAS
➤ Buena relación entre todos los empleados.
➤ Infraestructura Propia.
➤ Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho.
➤ Rapidez en la entrega de los productos
➤ Uso de un sistema informático.
➤ Disposición de un parque automotor que facilita el manejo de los diferentes materiales.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

3.2.2.6.2. Debilidades

Tabla 10 - Debilidades de la Distribuidora

DEBILIDADES
➤ Deficiente proceso de cobranzas
➤ Impuntualidad de los empleados en la hora de entrada.
➤ No se muestra un catálogo de productos.
➤ No existen adecuados canales de comunicación
➤ Poco personal operativo.
➤ Se cuenta con muchos productos de muy baja demanda.
➤ Baja publicidad de productos.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

3.2.3. Análisis FODA

Una vez identificadas las Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades se realiza el FODA de la empresa (**Véase ANEXO # 2**).

Tabla 11 - Análisis FODA

FORTALEZAS	
F1	Buena relación entre todos los empleados.
F2	Infraestructura Propia.
F3	Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho.
F4	Rapidez en la entrega de los productos
F5	Uso de un sistema informático.
F6	Disposición de un parque automotriz que facilita el manejo de los diferentes materiales.
OPORTUNIDADES	
O1	Crecimiento del sector de la construcción.
O2	Aumento de la Migración.
O3	Avances tecnológicos en el sector.
O4	Ampliación base de datos clientes.
O5	Buena ubicación del negocio.
DEBILIDADES	
D1	Deficiente proceso de cobranzas
D2	Impuntualidad de los empleados en la hora de entrada.
D3	No se muestra un catálogo de productos.
D4	No existen adecuados canales de comunicación
D5	Poco personal operativo.
D6	Se cuenta con muchos productos de muy baja demanda.
D7	Baja publicidad de productos.
AMENAZAS	
A1	Constantes apariciones de competidores (ferreterías).
A2	Aumentos de precios en los materiales de mayor movimiento.
A3	Inestabilidad Política y Corrupción del país.
A4	Fuerte competencia en el sector.
A5	Competencia que maneja un buen plan de marketing.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

3.2.4. Matriz FODA – Estrategias

Dadas las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades propias de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, se procede a establecer estrategias, las cuales se derivan del análisis FODA y estas deben cumplir las cualidades de potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. **(Véase ANEXO # 3)**

3.2.4.1. Estrategias (FO) - ofensivas:

Las estrategias que permitirán aprovechar las oportunidades de mejor manera potencializando las fortalezas son:

F1: Buena relación entre todos los empleados.

F4: Rapidez en la entrega de los productos.

O1: Crecimiento del sector de la construcción.

FO1: Aprovechar la formación y experiencia del personal para incrementar el desarrollo económico de la Distribuidora.

F2: Infraestructura Propia.

O3: Avances tecnológicos en el sector.

O5: Buena ubicación del negocio.

FO2: Posicionamiento en el ramo de las construcciones, dando paso a un crecimiento a largo plazo.

3.2.4.2. Estrategias (FA) - defensivas:

Las estrategias que permitirán hacer frente a las amenazas potenciando las fortalezas son:

F3: Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho.

F5: Uso de un sistema informático.

F6: Disposición de un parque automotriz que facilita el manejo de los diferentes materiales.

A1: Constantes apariciones de competidores (ferreterías).

A4: Fuerte competencia en el sector.

A5: Competencia que maneja un buen plan de marketing.

FA1: Crear ventajas competitivas a través de la capacidad de equipos con que cuenta la distribuidora.

F5: Uso de un sistema informático.

A6: Competencia que maneja un buen plan de marketing.

FA2: Potenciar los controles de la organización.

3.2.4.3. Estrategias (DO) - adaptativas:

Las estrategias por las cuales se aprovecharán las oportunidades para disminuir las debilidades son:

D3: No se muestra un catálogo de productos.

D7: Baja publicidad de productos.

O3: Avances tecnológicos en el sector.

DO1: Implementar publicidad, para que exista mayor conocimiento en las diversas líneas de productos que se comercializan.

D1: Deficiente proceso de cobranzas.

D2: Impuntualidad de los empleados en la hora de entrada.

O4: Ampliación base de datos clientes.

O5: Buena ubicación del negocio.

DO2: Alcanzar la máxima gestión de los recursos propios implementando una mejor comercialización del servicio de despacho a domicilio.

3.2.4.4. Estrategias (DA) - supervivencia:

Las estrategias que permitirán reducir tanto las debilidades como las amenazas son:

D5: Poco personal operativo.

D6: Se cuenta con muchos productos de muy baja demanda.

A4: Fuerte competencia en el sector.

DA1: Reorganizar administrativamente las operaciones de las oficinas.

Tabla 12 - Estrategias

		Oportunidades	Amenazas
Distribuidora de Materiales de Construcción y Productos de ferretería		O1 Crecimiento del sector de la construcción. O2 Aumento de la Migración. O3 Avances tecnológicos en el sector. O4 Ampliación base de datos clientes. O5 Buena ubicación del negocio.	A1 Constantes apariciones de competidores (ferreterías). A2 Aumentos de precios en los materiales de mayor movimiento. A3 Inestabilidad Política y Corrupción del país. A4 Fuerte competencia en el sector. A5 Competencia que maneja un buen plan de marketing.
Fortalezas	F1 Buena relación entre todos los empleados. F2 Infraestructura Propia. F3 Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho. F4 Rapidez en la entrega de los productos F5 Uso de un sistema informático. F6 Disposición de un parque automotriz que facilita el manejo de los diferentes materiales.	F1 /F4 - O1 FO1: Aprovechar de la formación y experiencia del personal para incrementar el desarrollo económico de la Distribuidora.	F3/F5/F6- A1/A4/A5 FA1: Crear ventajas competitivas a través de la capacidad de equipos con que cuenta la distribuidora.
		F2 - O3/O5 FO2: Posicionamiento en el ramo de las construcciones, dando paso a un crecimiento a largo plazo.	F5 – A5 FA2: Potenciar los controles de la organización.
Debilidades	D1 Deficiente proceso de cobranzas D2 Impuntualidad de los empleados en la hora de entrada. D3 No se muestra un catálogo de productos. D4 No existen adecuados canales de comunicación D5 Poco personal operativo. D6 Se cuenta con muchos productos de muy baja demanda. D7 Baja publicidad de productos.	D3/D7 - O3 DO1: Implementar publicidad, para que exista mayor conocimiento en las diversas líneas de productos que se comercializan.	D5/D6 - A5 DA1: Reorganizar administrativamente las operaciones de las oficinas.
		D1/D2 - O4/O5 DO2: Alcanzar la máxima gestión de los recursos propios implementando una mejor comercialización del servicio de despacho a domicilio.	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

3.3. Direccionamiento Estratégico.

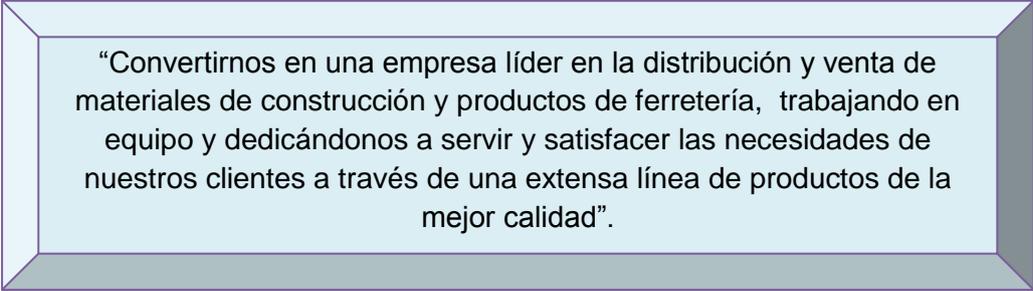
Al realizar el levantamiento y análisis del direccionamiento estratégico de la “Distribuidora de Materiales de construcción y productos de ferretería” se pudo conocer que algunos elementos de vital importancia no estaban redactados de la mejor manera, por lo cual se procedió a la redefinición de estos elementos, con la participación de su gerente propietario y demás colaboradores con el fin de llegar a un acuerdo de lo que aspiran a futuro de la organización.

Luego de varias reuniones con los miembros de la empresa se redefinieron algunos elementos corporativos y se incluyeron unos nuevos con el fin de contar con un plan estratégico que cumpla las expectativas de la organización.

3.3.1. Filosofía Empresarial.

Es importante que la “Distribuidora de Materiales de construcción y productos de ferretería” cuente con un norte en función del cual debe seguir sus actividades, así como el ser humano, la organización requiere identificar cuál es la misión para la que fue creada, por qué razón existe, identificar la razón de ser de la organización, por otro lado es importante definir cómo se ve en un futuro, hacia donde está caminando y cuáles son los valores que guiarán este rumbo, sobre los cuales todo los

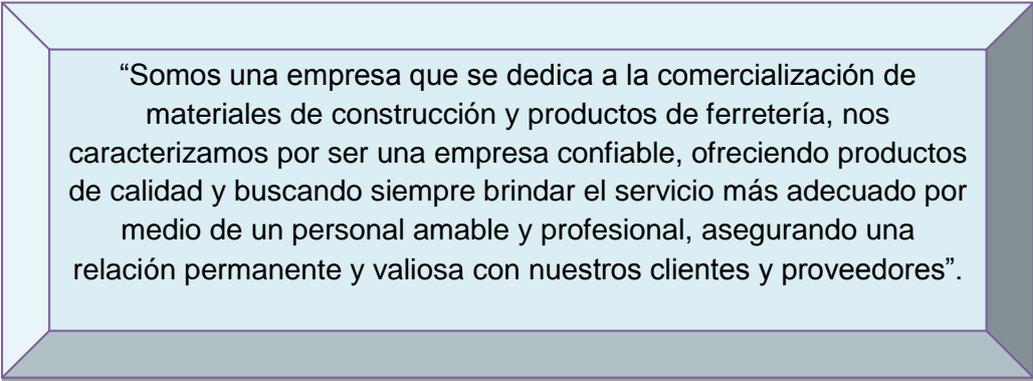
integrantes de la organización buscarán cumplir con esta filosofía empresarial.



“Convertirnos en una empresa líder en la distribución y venta de materiales de construcción y productos de ferretería, trabajando en equipo y dedicándonos a servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una extensa línea de productos de la mejor calidad”.

3.3.2. Misión.

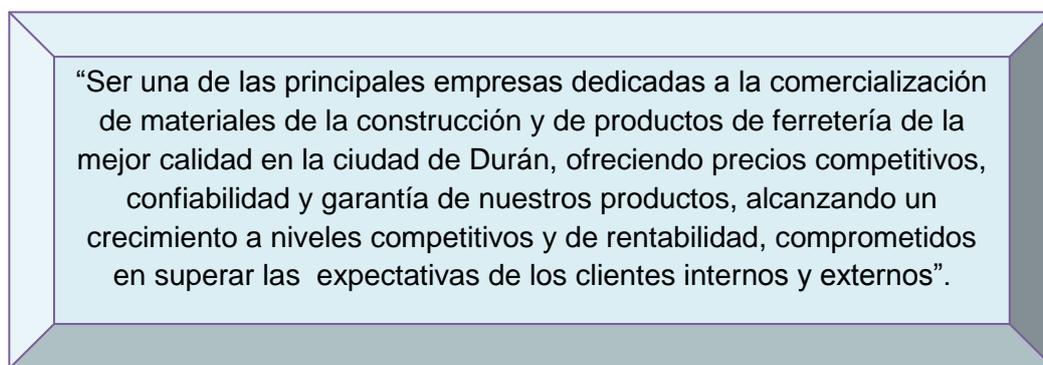
Tomando en cuenta que la misión sirve a la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” como marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible, en forma conjunta con el gerente propietario y demás colaboradores se estableció la siguiente misión para la empresa:



“Somos una empresa que se dedica a la comercialización de materiales de construcción y productos de ferretería, nos caracterizamos por ser una empresa confiable, ofreciendo productos de calidad y buscando siempre brindar el servicio más adecuado por medio de un personal amable y profesional, asegurando una relación permanente y valiosa con nuestros clientes y proveedores”.

3.3.3. Visión.

Al hablar de la visión nos estamos refiriendo al futuro, lo cual implica un permanente examen de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” frente a sus clientes, su competencia, sus capacidades y oportunidades, y es por todos estos factores que se ha establecido la siguiente visión para la empresa:



“Ser una de las principales empresas dedicadas a la comercialización de materiales de la construcción y de productos de ferretería de la mejor calidad en la ciudad de Durán, ofreciendo precios competitivos, confiabilidad y garantía de nuestros productos, alcanzando un crecimiento a niveles competitivos y de rentabilidad, comprometidos en superar las expectativas de los clientes internos y externos”.

3.3.4. Valores Corporativos.

Todo el personal que conforma la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” debe orientarse por los más altos criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa, por lo cual la empresa cuenta con los siguientes valores corporativos:

- Como prioridad, la empresa está comprometida a asegurar la satisfacción y éxito continuo de los clientes.

➤ **Responsabilidad.**

Responder las expectativas que demandan a la organización, los clientes tanto internos como los externos.

➤ **Honestidad.**

Ser auténticos, congruentes entre lo que se piensa, se dice y se hace. Cumplir con los valores establecidos, darle valor a la palabra y seriedad con los compromisos adquiridos.

➤ **Trabajo en Equipo.**

Unificar esfuerzos de todos los que hacen la empresa, considerando que todos y cada uno de ellos es importante y al mismo tiempo tienen una relación de dependencia.

➤ **Disciplina.**

Seguir las políticas y procedimientos establecidos en la distribuidora.

➤ **Confianza.**

Desarrollar un ambiente de credibilidad en cada una de las labores que realizan en la empresa y así proyectar una buena imagen frente a los clientes.

3.3.5. Objetivos Estratégicos Organizacionales.

La “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería”, tiene como objetivos estratégicos organizacionales:

- Satisfacer las necesidades de quienes se consideran motor del negocio, como lo son los clientes, entregándoles productos y servicios de alta calidad para lograr fomentar lazos de lealtad.
- Aumentar las ventas mensuales de la distribuidora por medio de estrategias enfocadas a los clientes.
- Lograr un mejor proceso de ventas en la distribuidora con el fin de obtener un manejo óptimo en el desarrollo interno.
- Mejorar el proceso de cobranza en la distribuidora.
- Proporcionar estabilidad laboral y promover el compromiso de los empleados con la distribuidora por medio de incentivos
- Conocer del volumen de clientes nuevos con la finalidad de disponer de productos acorde a sus necesidades.
- Garantizar el despacho oportuno a los clientes de sus productos y materiales, para con esto permitir la obtención de nuevos consumidores.

- Desarrollar la fidelidad con los clientes por medio de promociones, ofertas y descuentos, basados en el fundamento de que ellos crecen con nosotros y nosotros con ellos.
- Incrementar los vínculos con los principales Proveedores de los productos con mayores movimientos en la distribuidora de materiales de construcción.
- Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos de más demanda y movimiento de una manera eficiente.

3.3.6. Políticas

3.3.6.1. Puntualidad

Todos los trabajadores se presentarán a desempeñar sus funciones con absoluta puntualidad, Hora de entrada 7:30 am. En razón de la actividad que desempeñan, la puntualidad es indispensable, por lo que existirá un margen de tolerancia de 10 minutos. La Empresa entenderá como falta grave cuando un trabajador falte injustificadamente por más de tres días en un período mensual de labores o tenga más de tres atrasos.

3.3.6.2. Jornadas De Trabajo

El horario de trabajo será de acuerdo a las necesidades que tenga la “Distribuidora de Materiales de Construcción y productos de ferretería”, la misma que puede establecer las jornadas que estime necesarias para el cumplimiento de sus propósitos la cual no será superior de 8 horas diarias de lunes a sábado.

3.3.6.3. Constancia De Documentos.

Política de recibir la copia de la factura despachada al cliente, la misma que deberá ser firmada por el personal de compra, se dispone poner este control dados los inconvenientes que se han presenciado.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DISTRIBUIDORA

4.1. Introducción

Una vez realizado el plan estratégico, por medio del diagnóstico y el direccionamiento estratégico, se trasladará la información recolectada a la elaboración del Balanced Scorecard de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, donde se analizará algunos aspectos como los objetivos estratégicos, los cuales se distribuirán entre las cuatro perspectivas estratégicas, que se vincularán mediante el mapa estratégico, y por último por cada objetivo se crearán indicadores con su respectiva fórmula que ayudarán a medir su desempeño.

4.2. Perspectivas Estratégicas

Las perspectivas estratégicas servirán de ayuda para balancear el desempeño de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, las cuatro principales perspectivas son: financiera, cliente, procesos internos y por último el de aprendizaje y crecimiento.

A continuación se realizará un análisis de las perspectivas estratégicas a aplicarse en la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, donde se colocarán los objetivos estratégicos ya establecidos en el capítulo anterior para cada una de las perspectivas estratégicas según correspondan.

4.2.1. Perspectiva Financiera

Para la perspectiva financiera de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” se establecerán objetivos que permitirán medir el factor económico de ésta, con un enfoque en el crecimiento de la rentabilidad ya sea este a través del incremento de los ingresos o también con la reducción de los gastos, para que dichos resultados sean presentados a la alta gerencia.

A continuación se presentan los objetivos financieros:

Tabla 13- Objetivos Estratégicos Financieros

OBJETIVOS
➤ Aumentar las ventas mensuales de la empresa por medio de estrategias enfocadas a los clientes.
➤ Minimizar las cuentas más antiguas que se tienen por cobrar a clientes, mediante un proceso de cobro inmediato.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

4.2.2. Perspectiva del Cliente

Para esta perspectiva se buscan los objetivos necesarios para alcanzar la satisfacción de los diferentes grupos de clientes, debido a esto se establecen los objetivos basados en los atributos que ayudan a la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” a ser diferentes en el sector como lo son la calidad de los productos y servicios.

Entre los objetivos del cliente se mencionarán los siguientes:

Tabla 14 - Objetivos Estratégicos del Cliente

OBJETIVOS
➤ Satisfacer las necesidades de quienes se consideran motor del negocio, como lo son los clientes, entregándoles productos y servicios de alta calidad para lograr fomentar lazos de lealtad.
➤ Conocer del volumen de clientes nuevos con la finalidad de disponer de productos acorde a sus necesidades.
➤ Desarrollar la fidelidad con los clientes por medio de promociones, ofertas y descuentos, basados en el fundamento de que ellos crecen con nosotros y nosotros con ellos.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

4.2.3. Perspectiva de los Procesos Internos

La perspectiva correspondiente a los procesos internos le brinda ayuda a la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” para enfocarse en los procesos principales como el de ventas, compras y

administración y con esto definir objetivos que permitan lograr un eficiente rendimiento de estos procesos.

Para esta perspectiva se detallan los siguientes objetivos:

Tabla 15 - Objetivos Estratégicos de los Procesos Internos

OBJETIVOS
➤ Garantizar el despacho a los clientes de sus productos y materiales, para con esto permitir la obtención de nuevos consumidores.
➤ Incrementar los vínculos con los principales Proveedores de los productos con mayores movimientos en la empresa.
➤ Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos de más demanda y movimiento de una manera eficiente.
➤ Mejorar el proceso de cobranza en la distribuidora.
➤ Lograr un mejor proceso de ventas en la distribuidora con el fin de obtener un manejo óptimo en el desarrollo interno.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

4.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento también es conocida como la perspectiva de capital intangible, y se la relaciona con los atributos, conocimientos, habilidades y competencia del personal de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, y

para este tipo de perspectiva se establecen objetivos que permitan medir, entre otras cosas la satisfacción del empleado así como también el trabajo en equipo dentro de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”.

Por tal motivo los objetivos establecidos para esta perspectiva son:

Tabla 16 - Objetivos Estratégicos de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS
➤ Proporcionar estabilidad laboral y promover el compromiso de los empleados con la empresa por medio de incentivos.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Se debe recalcar que los objetivos fueron planteados en el plan estratégico y se los ha distribuido en función de cada una de las perspectivas estratégicas, y además tienen coherencia con la misión, visión y valores de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” y son específicos y alcanzados por las personas que conforman la empresa.

Una vez realizada esa observación se procede a elaborar una hoja resumen detallando los objetivos por cada perspectiva para que posteriormente se puedan desarrollar o definir los indicadores correspondientes.

Tabla 17 - Resumen Perspectivas

	PERSPECTIVA	OBJETIVOS
1	FINANCIERA	➤ Incrementar las Ventas.
2		➤ Minimizar las cuentas por cobrar más antiguas.
3	CLIENTE	➤ Satisfacer las necesidades.
4		➤ Incrementar a nuevos clientes.
5		➤ Desarrollar la fidelidad.
6	PROCESOS INTERNOS	➤ Garantizar el despacho oportuno.
7		➤ Incrementar vínculos con proveedores.
8		➤ Diseñar y Monitorear los controles de entra y salida de los productos.
9		➤ Mejorar los cobros de la Distribuidora.
10		➤ Generar un desarrollo de ventas óptimo.
11	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	➤ Profesionalización del personal.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

4.3. Estrategias derivadas del Foda

De la matriz FODA se obtuvieron las estrategias FA - FO - DA – DO que servirán de ayuda para la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, en busca del objetivo primordial que es el de la rentabilidad.

Las estrategias con las que cuenta la empresa son:

Tabla 18–Estrategias FODA

ESTRATEGIAS
FO1: Aprovechar de la formación y experiencia del personal para incrementar el desarrollo económico de la Distribuidora.
FO2: Posicionamiento en el ramo de las construcciones, dando paso a un crecimiento a largo plazo.
FA1: Crear ventajas competitivas a través de la capacidad de equipos que consta la distribuidora.
FA2: Potenciar los controles de la organización
DO1: Implementar publicidad, para que exista mayor conocimiento en las diversas líneas de productos que se comercializan.
DO2: Alcanzar la máxima gestión de los recursos propios implementando una mejor comercialización del servicio de despacho a domicilio.
DA1: Reorganizar administrativamente las operaciones de las oficinas.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

4.4. Mapa Estratégico

En el mapa estratégico son las rutas de causa – efecto, donde se pueden observar cuatro niveles que corresponden a las perspectivas del Balanced Scorecard de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería” cada una de éstas con sus respectivos objetivos, los cuales deben estar enlazados e interrelacionados los unos a los otros, es decir que se utiliza un objetivo para alcanzar otro, buscando con esto un objetivo corporativo final como es la rentabilidad.



Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

El relacionamiento causa – efecto permite expresar una secuencia de declaraciones del tipo si y entonces. Para lo cual se puede denotar la

siguiente relación causa – efecto en la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”:

Como primer paso en el mapa estratégico se busca lograr promover el compromiso del personal por medio de ofrecimientos de incentivos, esto le permitirá a la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”: alcanzar los objetivos de procesos internos como garantizar el despacho oportuno, diseñar y monitorear los controles de entrada y salida de los productos y generar un desarrollo de ventas óptimo a los cuales se añaden dos objetivos que le da valor agregado a esta perspectiva como mejorar los cobros de la Distribuidora e incrementar vínculos con los proveedores de primera línea, una vez cumplido con los objetivos de procesos internos, el siguiente punto es enfocarse en los diferentes grupos de clientes, llegando a cumplir los objetivos como: satisfacer sus necesidades, incrementar el volumen de clientes nuevos y por ultimo desarrollar la fidelidad de los clientes en general.

Al momento que se logren los objetivos que se enfocarán hacia los clientes se podrá conseguir cumplir con los requerimientos de la alta gerencia con la consecución de los objetivos financieros como son: incrementar las ventas, y minimizar las cuentas por cobrar más antiguas, para en conjunto alcanzar el objetivo corporativo final que es el aumento de la rentabilidad de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”:

Para mejor visualización del mapa estratégico de la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”, **(véase ANEXO # 4)**.

4.5. Indicadores Estratégicos

Para realizar el diseño del Balanced Scorecard se tienen que medir los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas con indicadores que ayudarán a evaluar el cumplimiento de estos. **(Véase ANEXO # 6)**, así como identificar los indicadores que ayuden a cumplir las estrategias de la distribuidora **(véase ANEXO # 7)**

A continuación para cada indicador estratégico planteado se elaborará una ficha donde se describirán sus características. Para observar el modelo de la ficha **(véase ANEXO # 5)**.

Además se elaborará una tabla por cada perspectiva, donde se procederá a colocar los objetivos a evaluar de esa perspectiva con los correspondientes indicadores con la información más relevante como es el nombre, la fórmula, el nivel base y su meta. Y luego como se dijo anteriormente se procederán a realizar las fichas de cada uno de esos indicadores.

4.5.1. Indicadores Financieros

Los indicadores definidos y planteados para medir los objetivos de la perspectiva financiera son:

Tabla 19 - Indicadores Financieros

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Incrementar las Ventas.	% Incremento venta mensual	$((\text{Ventas mes actual} / \text{Ventas mes anterior}) - 1)$	1%	7%
	% Margen Operacional	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas})$	16%	24%
Minimizar las cuentas por cobrar más antiguas.	índice de Morosidad	$(\text{Total Cartera vencida} > 120 \text{ días} / \text{Total cartera})$	60%	30%

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Tabla 20 - Ficha Indicador: Incremento Venta Mensual

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar las Ventas.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	% Incremento venta mensual.				
FORMULA DE CALCULO:	$((\text{Ventas mes actual} / \text{Ventas mes anterior}) - 1)$				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Incrementar las ventas con la finalidad de obtener un mejor desenvolvimiento mes a mes en la distribuidora.				
RESPONSABLE	Jefe De Ventas.				
PUBLICICO:	Gerente General / Departamento de Ventas				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual.				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de Ventas Mensuales.				
LÍNEA BASE:	1%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	7%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 2%	2% - 5%			>5%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de Incremento de Venta Mensual, se tomarán los valores de las ventas efectuadas por la distribuidora mes a mes para conocer su grado porcentual de crecimiento con respecto a las ventas.

Tabla 21 - Ficha Indicador: Margen Operacional

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar las Ventas.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	% Margen Operacional				
FORMULA DE CALCULO:	(Utilidad Operacional / Ventas Netas)				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Conocer el porcentaje de utilidad Operativa obtenida en relación a cada unidad monetaria de las ventas de la distribuidora.				
RESPONSABLE	Jefe De Ventas.				
PUBLICO:	Gerente General / Departamento de Ventas				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual.				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte Operativo Mensual				
LÍNEA BASE:	16%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	24%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 10%	10% - 21%			> 21%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de Margen Operacional, se tomarán los datos de las ventas efectuadas mensualmente y la utilidad operacional que obtiene la Distribuidora para conocer el porcentaje de utilidad operativa.

Tabla 22 - Ficha Indicador: índice de Morosidad

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Minimizar las Cuentas por Cobrar más antiguas				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Morosidad				
FORMULA DE CALCULO:	(Total Cartera vencida > 120 días / Total cartera)				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Reducir los porcentajes de cartera vencida mayor a 120 días que tiene la distribuidora de materiales de construcción.				
RESPONSABLE	Gerente General				
PUBLICO:	Jefe de Venta / Jefe de Sistemas				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte Cartera Vencida.				
LÍNEA BASE:	60%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	30%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
>60%	35% - 60%			< 35%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de índice de Morosidad, se tomarán los datos de las carteras vencidas mayores a 120 días en periodos mensuales para ir conociendo sus cambios, e identificar el porcentaje de las cuentas por cobrar vencidas.

4.5.2. Indicadores del Cliente

Los indicadores definidos y planteados para medir los objetivos de la perspectiva del cliente son:

Tabla 23 - Indicadores del Cliente

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Satisfacer las necesidades.	Índice de satisfacción del Cliente	Encuestas a Clientes.	3	4,5
	Quejas Mensuales	N° total de quejas recibidas en el mes	10	4
	% Atención de quejas	(Total quejas recibidas / Total quejas atendidas)	40%	80%
Incrementar clientes nuevos.	% Clientes Nuevos	(N° clientes nuevos / N° total clientes facturados)	7%	10%
Desarrollar la fidelidad.	% esperado de compra	(N° clientes con facturas > 4 / Total Clientes)	3%	9%

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Tabla 24 - Ficha Indicador: Índice de Satisfacción del Cliente

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Satisfacer las necesidades.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de satisfacción del cliente.				
FORMULA DE CALCULO:	Promedio de calificación obtenida de la Encuesta a Clientes.				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Satisfacer todas las necesidades y requerimientos que tienen los clientes, considerados motor del negocio.				
RESPONSABLE	Jefe de Ventas.				
PUBLICICO:	Gerente General/ Jefe de Bodega / Jefe de Sistemas.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Resultados de Encuestas Mensuales a Clientes				
LÍNEA BASE:	3	UNIDAD:	Escala del 1 al 5	META:	4,5
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
<3	3 –4			>4	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de índice de satisfacción del cliente, se tomarán los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, las preguntas para estas encuestas estarán basadas en cinco criterios que se han tomado como globales para la satisfacción del cliente, los

criterios son: Precios de Productos, Promociones, Ofertas y descuentos, Calidad de Productos y Servicios, Ambiente e Infraestructura y Atención y Solución a quejas, a estos criterios ya mencionados se les otorgará una ponderación dando como suma de los cinco criterios un total de cien por ciento, las ponderaciones de los criterios se obtendrán de una **“evaluación de atributos a los clientes”** tomando en consideración una escala del 1 al 5, donde 5 es “Muy Alta”, 4 es “Alta”, 3 es “Mediana”, 2 es “Baja”, 1 es “Muy Baja”, los clientes deben colocar en orden de importancia los atributos.

Tabla 25 - Evaluación Factores a los clientes

Aspectos a Considerar	Orden de Aspectos
Precio De Los Productos	
Promociones, Ofertas Y Descuentos	
Calidad De Los Productos Y Del Servicio	
Ambiente E Infraestructura	
Atención Y Solución A Quejas	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Las ponderaciones obtenidas de los atributos se tomarán como base para las siguientes encuestas a realizarse en la empresa, para observar el valor de las ponderaciones (**véase ANEXO # 8**), el siguiente punto a realizar es la

encuesta a los clientes para conocer el nivel de satisfacción, se lo realizará en periodos mensuales tomando clientes en forma aleatoria considerando un cinco por ciento del total de la base de clientes, este porcentaje fue elegido con la gerencia general de la distribuidora.

Para realizar esta evaluación se realizarán dos tablas, en la primera tabla se colocarán las repuestas que dieron los clientes a todas las preguntas en cuestión, cada una de estas preguntas se calificarán en una escala del 1 al 5, **(véase ANEXO # 9)**, y en la segunda tabla se procederán a poner las ponderaciones de los atributos ya establecidos y también se definirán ponderaciones para cada una de las preguntas de la encuesta, las cuales deben sumar cien por ciento por cada atributo. Por ejemplo se tiene el primer atributo que es Precios de Productos, este atributo tiene como ponderación después de la evaluación de atributos un veinte tres por ciento, y consta de cuatro preguntas las cuales se ha considerado ponderaciones de veinte dos por ciento, treinta por ciento, treinta por ciento, y dieciocho por ciento respectivamente, las cuales suman el cien por ciento que corresponde al veinte tres por ciento del total de la satisfacción.

A continuación se muestra las ponderaciones para todas las preguntas del cuestionario.

Tabla 26 – Ponderaciones de Clientes

Atributos		Preguntas	
Precio de los Productos	23%	1. ¿En comparación con otras distribuidoras nuestros precios son?	22%
		2. ¿Ud considera el precio de nuestros productos como?	30%
		3. ¿Su posición ante los precios de los productos que compra es?	30%
		4. ¿Ud considera que la calidad de los productos están acorde a sus precios?	18%
Promociones, Ofertas y Descuento	16%	5. ¿Se ofrece promociones, ofertas o descuentos a los clientes?	63%
		6. ¿Cuándo ud realiza compras consideradas altas se le ofrece descuentos?	37%
Calidad de los Productos y del Servicio	26%	7. ¿Los productos que se ofrecen son de calidad?	31%
		8. ¿Considera que el personal de bodega muestra buena actitud al momento del despacho?	31%
		9. ¿Lo productos que se envían a domicilio llegan en perfectas condiciones?	19%
		10. ¿La persona de Caja cumple con los modales de cortesía y amabilidad al momento de su compra y cancelación?	19%
Ambiente e Infraestructura	21%	11. ¿Cuando ud visita nuestras instalaciones observa un ambiente de orden y de limpieza?	48%
		12. ¿Cree ud que la infraestructura y el ambiente de la distribuidora están acorde a las necesidades de la misma?	19%
		13. ¿Las instalaciones de la distribuidora brindan una buena imagen al negocio?	33%
Atención y Solución a quejas	14%	14. ¿Todas sus quejas o reclamos han sido atendidas inmediatamente?	57%
		15. ¿Considera ud que las soluciones que se han dado a sus reclamos o quejas son las adecuadas?	43%

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

El siguiente paso es multiplicar la ponderación que se tiene de cada pregunta por la respuesta del cliente y después se obtiene un promedio de todas las multiplicaciones por preguntas, luego se suman todos los promedios de las preguntas por atributo y se las multiplica por la ponderación de dicho atributo, una vez realizado esto para culminar se obtiene la suma del total de cada atributo, ese resultado estará entre 1 y 5, donde 5 es muy satisfecho y 1 es muy insatisfecho. **(Véase ANEXO # 10)**

Para el caso de obtener nuestra línea base del indicador se obtuvo como resultado el número “tres”, con la cual se puede decir que el cliente se encuentra en satisfacción media.

Para observar la encuesta de satisfacción del cliente **(Véase ANEXO # 11)**.

Tabla 27 - Ficha Indicador: Quejas Mensuales

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Satisfacer las necesidades.			
NOMBRE DEL INDICADOR:		Quejas Mensuales			
FORMULA DE CALCULO:		Número de quejas recibidas de los clientes por mes			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?		Disminuir el número de quejas por parte del cliente para con ello mejorar día a día el manejo operativo de la empresa.			
RESPONSABLE		Gerente General.			
PUBLICICO:		Jefe de Bodega / Jefe de Sistemas/ Jefe de Ventas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de quejas mensuales			
LÍNEA BASE:	10	UNIDAD:	Número Quejas	META:	4
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
> 10		5 - 10		< 5	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de índice de quejas mensuales, se tomarán las cantidades de quejas recibidas por el cliente mensualmente, para conocer el grado de insatisfacción con respecto a los productos y servicios de la empresa.

Tabla 28 - Ficha Indicador: Atención de quejas

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Satisfacer las necesidades.			
NOMBRE DEL INDICADOR:		% Atención de quejas			
FORMULA DE CALCULO:		(Total quejas recibidas / Total quejas atendidas)			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?		Lograr responder satisfactoriamente las quejas de los clientes			
RESPONSABLE		Gerente General.			
PUBLICO:		Jefe de Bodega / Jefe de Sistemas / Jefe de Ventas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de quejas mensuales			
LÍNEA BASE:	40%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	80%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
< 30%		30% - 75%		> 75%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador atención de quejas, se basará en la razón del total de quejas recibidas en el mes y el total de quejas respondidas satisfactoriamente a los clientes.

Tabla 29 - Ficha Indicador: Clientes Nuevos

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar clientes nuevos.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	% Clientes Nuevos				
FORMULA DE CALCULO:	$(N^{\circ} \text{ clientes nuevos} / N^{\circ} \text{ total clientes facturados})$				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Considerar el ingreso de nuevos clientes, que confíen en la distribuidora entregando servicios y productos de calidad.				
RESPONSABLE	Jefe de Ventas.				
PUBLICICO:	Gerente General/ Jefe de Bodega / Jefe de Sistemas.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte del Jefe de ventas				
LÍNEA BASE:	7%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	10%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 5%	5% - 9%			> 9%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de porcentajes de clientes nuevos se ha tomado la información de la base de datos de los clientes que han llegado por primera vez a la empresa en relación con el total de clientes de forma mensual para observar el porcentaje de incremento.

Tabla 30 - Ficha Indicador: Compras Esperadas

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Desarrollar la fidelidad				
NOMBRE DEL INDICADOR:	% esperado de compra				
FORMULA DE CALCULO:	$(N^{\circ} \text{ clientes con facturas} > 4 \text{ veces} / \text{Total Clientes})$				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Lograr que el cliente regrese a la distribuidora considerando la cantidad de compras mensuales				
RESPONSABLE	Jefe de Compra.				
PUBLICO:	Gerente General / Jefe de Bodega				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de ventas mensuales				
LÍNEA BASE:	3%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	9%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 		
< 4%	4% - 7%		> 7%		

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de porcentaje esperado de compras, se tomarán como parámetros a los clientes que compraron en la distribuidora más de 4 veces en el mes, para determinar el grado de fidelidad de los clientes con relación a la base total de ellos, a partir del número cuatro un cliente es considerado fiel.

4.5.3. Indicadores de Procesos Internos

Los indicadores definidos y planteados para medir los objetivos de la perspectiva de Procesos Internos son:

Tabla 31 - Indicadores del Proceso Interno

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Garantizar despacho oportuno	Tiempo Promedio de Pedido y Entrega	Promedio de hora en que fue tomada el pedido y Hora de entrega del pedido	1:42:00	1:00:00
Incrementar vínculos con los proveedores	Índice de satisfacción del Proveedor.	Encuestas a Proveedores.	4	4,5
Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos.	Faltantes en Inventario	(Cantidad total Físico - Cantidad Total Reporte)	Según el Producto	0
	% Valor Faltante en Inventario	(Cantidad Faltante * Costo del Producto) / (Cantidad Total reporte * Costo del producto)	Según el Producto	0%
	% Productos con fallas	(Número de artículos con fallas / Total de artículos ingresados)	1,20	0,80
	Costo de Productos con fallas	(Total en costo de artículos ingresados * % Productos con fallas)	\$ 113,44	\$ 50,00
Proceso de cobranzas	Cobranzas vías llamadas	Nº llamadas efectivas/ Nº llamadas totales	Se prevé implementar	Se prevé implementar
Proceso de ventas	Venta Promedio Factura	(Ventas Netas / Facturas Validas)	\$ 56,61	\$ 70,00
	Venta Promedio Cliente	(Ventas Netas / Total clientes que compraron en el mes)	\$ 115,56	\$130,00

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Tabla 32 - Ficha Indicador: Tiempo Promedio de Pedido - Entrega

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Garantizar el despacho oportuno de los productos.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo Promedio de Pedido y Entrega				
FORMULA DE CALCULO:	Promedio de hora en que fue tomada el pedido y Hora de entrega del pedido				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Calcular en promedio el tiempo que demoramos al momento del proceso de entrega del material a la obra / persona que solicito dichos productos.				
RESPONSABLE	Jefe de Bodega.				
PUBLICO:	Jefe de Sistema / Jefe de Venta.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semanal				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte del transporte del personal de bodega				
LÍNEA BASE:	1:42:00	UNIDAD:	Tiempo / Hora	META:	1:00:00
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
> = 1:30:00	1:10:00 – 1:30:00			< = 1:10:00	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador tiempo promedio de pedido – entrega, se ha tomado información del reporte por semana del despacho de envío a domicilio, para conocer el tiempo promedio de entrega de los productos de la empresa.

Tabla 33 - Ficha Indicador: Índice de Satisfacción del Proveedor

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar vínculos con Proveedores de primera línea.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de satisfacción del proveedor.				
FORMULA DE CALCULO:	Promedio de calificación obtenida de la Encuesta a Proveedores				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Satisfacer las necesidades que tiene nuestro Proveedores a razón de una nueva imagen Organizacional				
RESPONSABLE	Jefe de Compra.				
PUBLICO:	Jefe de Venta / Jefe de Bodega/ Jefe de Sistemas				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Resultados de Encuestas a Proveedores				
LÍNEA BASE:	4	UNIDAD:	Escala del 1 al 5	META:	4,5
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 		
< 3	3 – 4		> 4		

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de índice de satisfacción del proveedor, se tomarán los resultados de las encuestas realizadas a los proveedores, las preguntas para estas encuestas estarán basadas en tres criterios que se han tomado como globales para la satisfacción del proveedor, los criterios son: Relaciones Comerciales, Plazos a Pagos y Beneficio

Mutuo, a estos criterios ya mencionados se les otorgará una ponderación dando como suma de los cinco criterios un total de cien por ciento, las ponderaciones de los criterios se obtendrán de una “**evaluación de atributos a los proveedores**” tomando en consideración una escala del 1 al 3, donde 3 es “Muy Alta”, 2 es “Mediana”, 1 es “Muy Baja”, los proveedores deben colocar en orden de importancia los atributos al momento de comprar en la distribuidora.

Tabla 34 - Evaluación Factores a los proveedores

Aspectos a Considerar	Orden de Aspectos
Relaciones Comerciales	
Plazos de Pagos	
Beneficio Mutuo	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Las ponderaciones obtenidas de los atributos se tomarán como base para las siguientes encuestas a realizarse en la empresa, para observar el valor de las ponderaciones (**véase ANEXO # 12**), el siguiente punto a realizar es la encuesta a los proveedores para conocer el nivel de satisfacción, se lo realizará en periodos mensuales tomando proveedores en forma aleatoria considerando un treinta por ciento del total de la base de proveedores, este porcentaje fue elegido con la gerencia general de la distribuidora.

Para realizar esta evaluación se realizarán dos tablas, en la primera tabla se colocarán las repuestas que dieron los proveedores a todas las preguntas en cuestión, cada una de estas preguntas se calificarán en una escala del 1 al 5, **(véase ANEXO # 13)**, y en la segunda tabla se procederán a poner las ponderaciones de los atributos ya establecidos y también se definirán ponderaciones para cada una de las preguntas de la encuesta, la cuales deben sumar cien por ciento por cada atributo. Por ejemplo se tiene el primer atributo que es Relaciones Comerciales, este atributo tiene como ponderación después de la evaluación de atributos un cuarenta por ciento, y consta de cuatro preguntas las cuales se ha considerado ponderaciones de treinta y ocho por ciento, veinte por ciento, diecisiete por ciento y veinticinco por ciento, respectivamente, las cuales suman el cien por ciento que corresponde al cuarenta por ciento del total de la satisfacción.

A continuación se muestra las ponderaciones para todas las preguntas del cuestionario.

Tabla 35 – Ponderaciones de Proveedores.

Atributos		Preguntas	
Relaciones Comerciales	40%	1. ¿Su relación con la Distribuidora le ofrece perspectiva de crecimiento?	38%
		2. ¿Actualmente se mantiene buenas relaciones comerciales con la Distribuidora?	20%
		3. ¿Califique la atención que recibe del personal de la Distribuidora?	17%
		4. ¿Cuándo se le presenta un inconveniente en la entrega de los productos la Distribuidora es comprensible y entiende el problema?	25%
Plazos de Pagos	27%	5. ¿La Distribuidora cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de los productos?	52%
		6. ¿La Distribuidora respeta el 100% el tiempo de crédito que ud como proveedor le ofrece por los productos solicitados?	48%
Beneficio Mutuo	33%	7. ¿La Distribuidora permite generar una relación “Gano-Ganas”?	46%
		8. ¿Al existir conflicto en relación a los factores del contrato la Distribuidora le da la mejor solución que beneficie a ambas partes?	27%
		9. ¿La Distribuidora acepta sus ofertas o promociones?	27%

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

El siguiente paso es multiplicar la ponderación que se tiene de cada pregunta por la respuesta del proveedor y después se obtiene un promedio de todas las multiplicaciones por preguntas, luego se suman todos los promedios de las preguntas por atributo y se las multiplica por la ponderación de dicho atributo, una vez realizado esto para culminar se obtiene la suma del total de cada atributo, ese resultado estará entre 1 y 5, donde 5 es muy satisfecho y 1 es muy insatisfecho. **(Véase ANEXO # 14)**

Para el caso de obtener nuestra línea base del indicador se obtuvo como resultado el número “cuatro”, con la cual se puede decir que el proveedor se encuentra satisfecho.

Para observar la encuesta de satisfacción del proveedor **(Véase ANEXO # 15)**.

Tabla 36 - Ficha Indicador: Faltante en Inventario

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos			
NOMBRE DEL INDICADOR:		Faltantes en Inventario			
FORMULA DE CALCULO:		(Cantidad total Físico - Cantidad Total Reporte)			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?		Conocer la cantidades faltantes de cada producto considerados de mayor relevancia por la distribuidora			
RESPONSABLE		Jefe de Bodega.			
PUBLICO:		Jefe de Venta / Jefe de Sistema / Jefe de Compra.			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte mensual de bodega			
LÍNEA BASE:	x	UNIDAD:	Existencia Inventario	META:	0
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
> 0		-		= 0	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de Faltante en inventario, se tomarán los reportes de existencia de inventario para compararlo con un conteo físico, se lo realizara a los productos de mayor importancia para la distribuidora.

Tabla 37 - Ficha Indicador: Valor Faltante en Inventario

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos			
NOMBRE DEL INDICADOR:		% Valor Faltante en Inventario			
FORMULA DE CALCULO:		$(\text{Cantidad Faltante} * \text{Costo del Producto}) / (\text{Cantidad Total reporte} * \text{Costo del producto})$			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?		Lograr controlar el manejo de los productos para prevenir robos en general.			
RESPONSABLE		Jefe de Bodega.			
PUBLICICO:		Jefe de Venta / Jefe de Sistema / Jefe de Compra.			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Bodega mes a mes			
LÍNEA BASE:	x	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	0
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
> 0%		-		= 0%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

El indicador de Valor Faltante en Inventario de esta ficha, permitirá conocer el grado de perdida en porcentaje que obtiene la distribuidora en las líneas de productos de más relevancia, por cantidades faltantes de inventario.

Tabla 38 - Ficha Indicador: Productos con fallas

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos			
NOMBRE DEL INDICADOR:		% Productos con fallas			
FORMULA DE CALCULO:		(Número de artículos con fallas / Total de artículos ingresados)			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?		Conocer el porcentaje de productos con fallas que ingresan a las instalaciones de la distribuidora			
RESPONSABLE		Jefe de Bodega.			
PUBLICO		Jefe de Venta / Jefe de Sistema / Jefe de Compra.			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Compras mensuales			
LÍNEA BASE:	1,2%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	0,8%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
> 1,25%		0,75% - 1,25%		0,75%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de Productos con fallas, se tomará la cantidad de artículos que vinieron con alguna falla a la bodega tomando en cuenta solo los productos considerados como principales.

Tabla 39 - Ficha Indicador: Costos de Productos con fallas

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Costos de Productos con fallas				
FORMULA DE CALCULO:	(Total en costo de artículos ingresados * % Productos con fallas)				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Reducir el valor total perdido por fallas en los productos que entran a la distribuidora				
RESPONSABLE	Jefe de Bodega.				
PUBLICO:	Jefe de Venta / Jefe de Sistema / Jefe de Compra.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de Compras mensuales				
LÍNEA BASE:	\$ 113,44	UNIDAD:	Existencia Inventario	META:	\$ 50,00
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
> \$ 100,00	\$ 60,00 - \$ 100,00			< \$60,00	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de Costos de productos con fallas, se calculará en relación con el % de productos con fallas multiplicado para el total de costos de los artículos ingresados de los productos más importantes.

Tabla 40 - Ficha Indicador: Cobranzas vías llamadas

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Proceso de Cobranza			
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cobranzas vías llamadas			
FORMULA DE CALCULO:		(N° llamadas efectivas/ N° llamadas totales)			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?		Disminuir la cartera de clientes que adeudan a la distribuidora mejorando así el proceso de cobro			
RESPONSABLE		Jefe de Sistema.			
PUBLICO:		Jefe de Venta / Jefe de Compra.			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Cartera de clientes deudora.			
LÍNEA BASE:	x	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	x
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
x		x		x	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de Cobranzas vías llamadas, se tomará en cuenta como llamadas efectivas, cuando se realice una llamada a alguna persona que tenga a su haber cuenta vencida y por motivo de la llamada

la persona en cuestión se acerca a la distribuidora a cancelar lo adeudado.

Hay que tener en cuenta que este indicador se piensa poner en práctica cuando se realice la respectiva implementación del Balanced Scorecard en la “Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería”.

Tabla 41 - Ficha Indicador: Venta Promedio Factura

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Proceso de Ventas.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Ventas Promedio Factura				
FORMULA DE CALCULO:	(Ventas Netas / Facturas Validas)				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Mejorar el promedio en dinero que genera cada compra realizada en la distribuidora				
RESPONSABLE	Jefe de Ventas				
PUBLICO:	Gerente General / Jefe de Compra.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de ventas mensuales				
LÍNEA BASE:	\$ 56,61	UNIDAD:	Dólares	META:	\$ 70.00
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
<\$ 20,00	\$ 20,00 - \$ 65,00			>\$ 65,00	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de ventas promedio facturas, se ha considerado un promedio entre los valores de ventas efectuadas mensualmente, sobre el número de facturas realizadas sin considerar las facturas anuladas.

Tabla 42 - Ficha Indicador: Venta Promedio Cliente

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Proceso de Ventas.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Ventas Promedio Clientes				
FORMULA DE CALCULO:	(Ventas Netas / Total clientes que compraron en el mes)				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Lograr que el cliente regrese a la distribuidora conociendo en promedio el dinero que genera cada uno de ellos.				
RESPONSABLE	Jefe de Ventas.				
PUBLICO:	Gerente General / Jefe de Compra.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de ventas mensuales				
LÍNEA BASE:	\$ 115,56	UNIDAD:	Dólares	META:	\$ 130,00
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
<\$ 40,00	\$ 40,00 - \$ 120,00			>\$ 120,00	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de ventas promedio clientes, se tomarán los datos de cuantos dólares la distribuidora vende por cada cliente en promedio mensualmente.

4.5.4. Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores definidos y planteados para medir los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento son:

Tabla 43 - Indicadores del Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Profesionalización del personal.	Índice de satisfacción del Empleado.	Encuestas a Empleados.	3	4,5
	% Horas Capacitaciones	(Horas Asistidas Capacitaciones / Horas Programadas Capacitaciones)	62%	80%
	% Cursos efectuados	Cursos Realizados / Cursos Planificados	83%	100%
	% Personal Capacitado	Personal capacitado / total del personal	33%	80%

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Tabla 44 - Ficha Indicador: Índice de Satisfacción del Empleado

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Profesionalización del personal.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de satisfacción del empleado.				
FORMULA DE CALCULO:	Promedio de calificación obtenida de la Encuesta a Empleados				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Conocer el nivel de satisfacción que tiene los empleados dentro de la distribuidora.				
RESPONSABLE	Gerente General.				
PUBLICICO:	Jefe de Venta / Jefe de Sistema / Jefe de Compra / Jefe de Bodega.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Resultados de Encuestas Mensuales a Empleados				
LÍNEA BASE:	3	UNIDAD:	Escala del 1 al 5	META:	4,5
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 		
< 3	3 – 4		> 4		

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de índice de satisfacción del empleado, se tomarán los resultados de las encuestas realizadas a los empleados, las preguntas para estas encuestas estarán basadas en tres criterios que se

han tomado como globales para la satisfacción del empleado, los criterios son: Remuneración, Ambiente Laboral, y Estabilidad y Seguridad Laboral, a estos criterios ya mencionados se les otorgará una ponderación dando como suma de los cinco criterios un total de cien por ciento, las ponderaciones de los criterios se obtendrán de una **“evaluación de atributos a los empelados”** tomando en consideración una escala del 1 al 3, donde 3 es “Muy Alta”, 2 es “Mediana”, 1 es “Muy Baja”, los empleados deben colocar en orden de importancia los atributos.

Tabla 45 - Evaluación Factores a los empleados

Aspectos a Considerar	Orden de Aspectos
Remuneración	
Ambiente Laboral	
Estabilidad y Seguridad Laboral	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Las ponderaciones obtenidas de los atributos se tomarán como base para las siguientes encuestas a realizarse en la empresa, para observar el valor de las ponderaciones (**véase ANEXO # 16**), el siguiente punto a realizar es la encuesta a los empleados para conocer el nivel de satisfacción, se lo realizará en periodos mensuales tomando empleados en forma aleatoria

considerando un cien por ciento del total de la base de empleados este porcentaje fue elegido con la gerencia general de la distribuidora.

Para realizar esta evaluación se realizará dos tablas, en la primera tabla se colocara las repuestas q dieron los empleados a todas las preguntas en cuestión, cada una de estas preguntas se calificarán en una escala del 1 al 5, **(véase ANEXO # 17)**, y en la segunda tabla se procederán a poner las ponderaciones de los atributos ya establecidos y también se definirán ponderaciones para cada una de las preguntas de la encuesta, la cuales deben sumar cien por ciento por cada atributo. Por ejemplo se tiene el primer atributo que es Remuneración, este atributo tiene como ponderación después de la evaluación de atributos un treinta y nueve por ciento, y consta de cuatro preguntas las cuales se han considerado ponderaciones de treinta y seis por ciento, dieciocho por ciento, dieciocho por ciento, y veintiocho por ciento respectivamente, las cuales suman el cien por ciento que corresponde al treinta y nueve por ciento del total de la satisfacción.

A continuación se muestra las ponderaciones para todas las preguntas del cuestionario.

Tabla 46 - Encuesta a Empleados

Atributos		Preguntas	
Remuneración	39%	1. ¿La remuneración que ud recibe esta acorde al trabajo q realiza en la Distribuidora?	36%
		2. ¿Ud. considera que su remuneración le permite cubrir los gastos más básicos en su hogar?	18%
		3. ¿En relación a los empleados de otras Distribuidoras su remuneración es?	18%
		4. ¿Ud está de acuerdo con la remuneración que recibe actualmente?	28%
Promociones, Ofertas y Descuento	26%	5. ¿Cree ud que el ambiente laboral o clima laboral de la Distribuidora es bueno?	32%
		6. ¿Cuando tiene algún problema obtiene ayuda de su jefe y compañeros?	36%
		7- ¿Su jefe mantiene múltiples conversaciones con los empleados en relación al trabajo realizado a cumplimiento de objetivos, etc.?	32%
Calidad de los Productos y del Servicio	35%	8. ¿La Distribuidora cumple con las principales normas de seguridad contra emergencias?	31%
		9. ¿En la distribuidora se maneja un ambiente de confianza entre el jefe y los empleados?	31%
		10. ¿Ud considera que cuenta con un puesto de trabajo fijo?	38%

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

El siguiente paso es multiplicar la ponderación que se tiene de cada pregunta por la respuesta del empleado y después se obtiene un promedio de todas las multiplicaciones por preguntas, luego se suman todos los promedios de las preguntas por atributo y se las multiplica por la ponderación de dicho atributo, una vez realizado esto para culminar se obtiene la suma del total de cada atributo, ese resultado estará entre 1 y 5, donde 5 es muy satisfecho y 1 es muy insatisfecho. **(Véase ANEXO # 18)**

Para el caso de obtener nuestra línea base del indicador se obtuvo como resultado el número “tres”, con la cual se puede decir que el empleado se encuentra en satisfacción media.

Para observar la encuesta de satisfacción del empleado **(Véase ANEXO # 19)**.

Tabla 47 - Ficha Indicador: Horas Capacitaciones

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Profesionalización del personal.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	% Horas Capacitaciones.				
FORMULA DE CALCULO:	(Horas Asistidas Capacitaciones / Horas Programadas Capacitaciones)				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Ofrecerle a cada empleado la satisfacción de adquirir nuevos conocimientos en razón a la labor que ellos realizan diariamente				
RESPONSABLE	Gerente General.				
PUBLICICO:	Jefe de Venta / Jefe de Sistema / Jefe de Compra / Jefe de Bodega.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de asistencia a capacitaciones				
LÍNEA BASE:	62%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	80%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 30%	30% - 70%			> 70%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de Horas Capacitaciones, se tomarán los datos de asistencia de los empleados a las diferentes capacitaciones que se le brindan, para su mejoramiento continuo en la distribuidora.

Tabla 48 - Ficha Indicador: Cursos Efectuados

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Profesionalización del personal.			
NOMBRE DEL INDICADOR:	% Cursos efectuados			
FORMULA DE CALCULO:	Cursos Realizados / Cursos Planificados			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Conocer el porcentaje de los cursos que se realizan en relación a los que se programan para buscar la mejora en los empleados			
RESPONSABLE	Gerente General.			
PUBLICICO:	Jefe de Venta / Jefe de Sistema / Jefe de Compra / Jefe de Bodega.			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Bimensual			
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de asistencia a cursos			
LÍNEA BASE:	83%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META: 100%
SEMÁFORO				
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 	
< 50%	50% - 95%		> 95%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de Cursos efectivos, se va a comenzar a tomar en consideración los cursos que se les brindan a los empleados de la distribuidora cada dos meses como un programa de seguimiento de mejoras.

Tabla 49 - Ficha Indicador: Personal Capacitado

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Profesionalización del personal.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	% Personal Capacitado				
FORMULA DE CALCULO:	Personal capacitado / Total del personal				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Mejorar el grado de personal capacitado mensualmente para realizar un trabajo más eficiente y efectivo				
RESPONSABLE	Gerente General.				
PUBLICO:	Jefe de Venta / Jefe de Sistema / Jefe de Compra / Jefe de Bodega.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de asistencia a capacitaciones				
LÍNEA BASE:	33%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	80%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 40%	40% - 70%			> 70%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador de Personal Capacitado, se tomará el registro de asistencia a las capacitaciones programadas para conocer en porcentaje los empleados capacitados mensualmente.

4.5.5. Indicadores para estrategias Foda

Los indicadores definidos y planteados para medir las estrategias derivadas del análisis foda son:

Tabla 50 - Indicadores Financieros

ESTRATEGIAS	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
FO1	% Horas Capacitaciones.	(Horas Asistidas Capacitaciones / Horas Programadas Capacitaciones)	62%	80%
FO2	Índice de satisfacción del cliente.	Promedio de calificación obtenida de la Encuesta a Clientes.	3	5
FA1	Ventaja Competitiva	(Equipo utilizado al 100% en la semana / Total de equipo)	80%	100%
FA2	Controles	(Manuales elaborados / Manuales programados)	Se prevé implementar	Se prevé implementar
DO1	Publicidad	(Publicidad Efectuada / Publicidad Programada)	33%	100%
DO2	Tiempo Promedio de Pedido y Entrega	Promedio de hora en que fue tomada el pedido y Hora de entrega del pedido	1:42:00	1:00:00
DA1	Actividades de desarrollo	(Actividades realizadas / actividades programadas)	Se prevé implementar	Se prevé implementar

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Tabla 51 - Ficha Indicador: Horas Capacitaciones

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Aprovechar de la formación y experiencia del personal				
NOMBRE DEL INDICADOR:	% Horas Capacitaciones.				
FORMULA DE CALCULO:	(Horas Asistidas Capacitaciones / Horas Programadas Capacitaciones)				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Ofrecerle a cada empleado la satisfacción de adquirir nuevos conocimientos en razón a la labor que ellos realizan diariamente				
RESPONSABLE	Gerente General.				
PUBLICO:	Jefe de Venta / Jefe de Sistema / Jefe de Compra / Jefe de Bodega.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de asistencia a capacitaciones				
LÍNEA BASE:	62%	UNIDAD:	Porcentual (%)	META:	80%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 		
< 30%	30% - 70%		> 70%		

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Este indicador ayuda con la formación del personal y el desarrollo económico para la distribuidora, puesto que al capacitar al personal se crea un enlace de buenas costumbres y maneras de optimizar el desarrollo de la distribuidora.

Tabla 52 - Ficha Indicador: Satisfacción Cliente

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionamiento en el ramo de las construcciones.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de satisfacción del cliente.				
FORMULA DE CALCULO:	Promedio de calificación obtenida de la Encuesta a Clientes.				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Conocer la satisfacción del cliente en relación a nuestro servicio y con ello llegar al posicionamiento que deseamos obtener.				
RESPONSABLE	Jefe de Ventas.				
PUBLICO:	Gerente General/ Jefe de Bodega / Jefe de Sistemas.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Resultados de Encuestas Mensuales a Clientes				
LÍNEA BASE:	3	UNIDAD:	Escala del 1 al 5	META:	4,5
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 3	3 – 4			> 4	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para alcanzar el posicionamiento del mercado se tomará como una base la satisfacción del cliente, la cual se considera motor económico de la distribuidora, la manera de medir este indicador fue mencionado anteriormente.

Tabla 53 - Ficha Indicador: Ventaja Competitiva

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Crear ventajas competitivas a través de la capacidad de equipos que consta la distribuidora.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Ventaja Competitiva				
FORMULA DE CALCULO:	(Equipo utilizado al 100% en la semana / Total de equipo)				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Conocer el grado de eficiencia de los equipos de la distribuidora.				
RESPONSABLE	Gerente General.				
PUBLICO:	Jefe de Ventas / Jefe de Bodega / Jefe de Sistemas				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semanal				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Información de uso de vehículos				
LÍNEA BASE:	80%	UNIDAD:	Porcentaje (%)	META:	100%
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 60%	60% – 90%			> 90%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Con el indicador de ventaja competitiva se quiere conocer si cada día de la semana se están utilizando todos los equipos o vehículos de la distribuidora, con esto se logrará saber la eficiencia en el uso de este tipo de recurso.

Tabla 54 - Ficha Indicador: Controles

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Potenciar los controles, puesto que es el esqueleto de la organización.			
NOMBRE DEL INDICADOR:		Controles			
FORMULA DE CALCULO:		(Manuales elaborados / Manuales programados)			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?		Creación de los manuales de las funciones de cada personal			
RESPONSABLE		Jefe de Sistemas.			
PUBLICO:		Gerente General / Jefe de Ventas / Jefe de Bodega / Jefe de Compra.			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Anual			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Información recaudada por cada trabajador			
LÍNEA BASE:	-	UNIDAD:	-	META:	-
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
-		-		-	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Este indicador se prevea ponerlo en marcha, desde el momento en el cual se vea reflejado el conocimiento de las funciones de cada empleados y sus funciones a realizar de acuerdo a los manuales.

Tabla 55 - Ficha Indicador: Publicidad

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar publicidad con el fin de diversificar la organización.			
NOMBRE DEL INDICADOR:		Publicidad.			
FORMULA DE CALCULO:		(Publicidad Efectuada / Publicidad Programada)			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?		Crear de esta manera el marketing para la distribuidora			
RESPONSABLE		Jefe de Sistemas.			
PUBLICICO:		Gerente General / Jefe de Ventas / Jefe de Bodega/ Jefe de Compra.			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Trimestral			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Información de efectividad publicitaria.			
LÍNEA BASE:	33%	UNIDAD:	Porcentaje (%)	META:	100%
SEMÁFORO					
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
<40%		40% - 75%		>75%	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Con este indicador se quiere conocer como la distribuidora está llegando al cliente, es decir qué tipo de publicidad se está llevando a cabo, teniendo en cuenta que en la distribuidora se ha establecido ciertos tipos de publicidad (6 tipos), de los cuales no todos se han llevado a cabo, solo se han implementado 2 tipos.

Tabla 56 - Ficha Indicador: Tiempo Promedio de Pedido y Entrega

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Mejorar la gestión de los recursos propios implementando una estrategia de comercialización del servicio de despacho a domicilio.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo Promedio de Pedido y Entrega				
FORMULA DE CALCULO:	Promedio de hora en que fue tomada el pedido y Hora de entrega del pedido				
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?	Lograr un mejor uso de los recursos humanos y materiales, por medio del despacho a domicilio oportuno para satisfacer al cliente en general.				
RESPONSABLE	Jefe de Bodega.				
PUBLICO:	Jefe de Sistema / Jefe de Venta.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semanal				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte del transporte del personal de bodega				
LÍNEA BASE:	1:42:00	UNIDAD:	Tiempo / Hora	META:	1:00:00
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
> = 1:30:00	1:10:00 – 1:30:00			< = 1:10:00	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Para la ficha del indicador tiempo promedio de pedido – entrega, se ha tomado información del reporte por semana del despacho de envío a domicilio, basándose en la logística y los planos de ubicación, se prevé el ahorro de tiempo, y el buen uso de los recursos de la empresa, conociendo el tiempo promedio que se demora en la entrega de los materiales.

Tabla 57 - Actividades de desarrollo

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Mejorar el espacio de la organización, puesto que no cuenta con planeación de las actividades.			
NOMBRE DEL INDICADOR:		Actividades de desarrollo			
FORMULA DE CALCULO:		(Actividades realizadas / Actividades programadas)			
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?		Mejorar el despacho que queda en stanbye			
RESPONSABLE		Jefe de Sistema.			
PUBLICICO:		Jefe de Ventas / Jefe de Bodega / Jefe de Compra.			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Semanal			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de cada departamento			
LÍNEA BASE:	-	UNIDAD:	-	META:	-
SEMÁFORO					
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
-	-			-	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Se prevé aplicar este indicador para conocer de las actividades que han quedado en standby puesto que son actividades internas de la distribuidora, con la finalidad de conocer si ciertas órdenes fueron despachadas oportunamente.

4.6. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas son fuerzas temporales de elaboración de tareas que están alineadas con los objetivos estratégicos, garantizando el desarrollo de los resultados que la “Distribuidora de materiales de construcción y producto ferretero”, en busca con la finalidad de alcanzar mejora.

4.6.1. Iniciativas Perspectiva Financiera

Tabla 58–Iniciativa Financiera

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS
Incrementar las Ventas.	% Incremento venta mensual	1%	7%	Propaganda de los productos que disponen.
	% Margen Operacional	16%	24%	Implementar promociones en las ventas
Minimizar las cuentas por cobrar más antiguas.	índice de Morosidad	60%	30%	Seguimiento en la cartera mes a mes, implementando llamadas a los usuarios que adeudan a la distribuidora.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

4.6.2. Iniciativas Perspectiva Cliente

Tabla 59 - Iniciativas del Cliente

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS
Satisfacer las necesidades.	Índice de satisfacción del Cliente	3	4,5	Ofreciendo descuento promociones según las necesidades de los clientes
	Quejas Mensuales	10	4	Creación de buzón de sugerencias para conocer de las quejas del cliente
	% Atención de quejas	40%	80%	
Incrementar clientes nuevos.	% Clientes Nuevos	7%	10%	Programa de Regalos por primera compra en la empresa.
Desarrollar la fidelidad.	% esperado de compra	3%	9%	Mejorar el servicio al cliente

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

4.6.3. Iniciativas Perspectiva Procesos Internos

Tabla 60– Iniciativas del Proceso Interno

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS
Garantizar despacho oportuno	Tiempo Promedio de Pedido y Entrega	1:42:00	1:00:00	Creación de un mapa de entrega de despacho para reducir el tiempo de entrega.
Incrementar vínculos con los proveedores	Índice de satisfacción del Proveedor.	4	4,5	Evaluar los requerimientos de los proveedores
Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos.	Faltantes en Inventario	Según el Producto	0	Creaciones de controles y encargado en el manejo de los materiales.
	% Valor Faltante en Inventario	Según el Producto	0%	Adecuación de una pizarra para ir midiendo la cantidad de productos despachados.
	% Productos con fallas	1,20	0,80	Controlar los artículos ingresados con mayor precaución para que no se dañen o se desmoronen.
	Costo de Productos con fallas	\$ 113,44	\$ 50,00	Informar estas irregularidades al proveedor del producto
Proceso de cobranzas	Cobranzas vías llamadas	Se prevé implementar	Se prevé implementar	Control mediante llamada a los usuarios para que se acerquen a cancelar los valores que adeudan.
Proceso de ventas	Venta Promedio Factura	\$ 56,61	\$ 70,00	Seguimiento en las facturas para conocer los valores reales y reporte de por parte de sistema.
	Venta Promedio Cliente	\$ 115,56	\$130,00	Facilitar el reporte de sistema para conocer que usuarios adquieren nuestros productos y general a ellos crédito.

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

4.6.4. Iniciativas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 61 - Iniciativas del Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	BASE	META	INICIATIVA
Profesionalización del personal.	Índice de satisfacción del Empleado.	3	4,5	Conocer requerimientos de empleados
	% Horas Capacitaciones	62%	80%	Mejorar el Programa de capacitación al personal
	% Cursos efectuados	83%	100%	Mostrar a los empleados el beneficio de los cursos
	% Personal Capacitado	33%	80%	Mejorar el Programa de capacitación al personal

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

Todas las medidas de iniciativas planeadas para este estudio son importantes, puesto que con ello se logrará el objetivo, el cual involucra rentabilidad para la distribuidora de materiales de construcción. De la misma manera el cumplimiento de iniciativas le proveerá a la distribuidora un mejor manejo en las diversas actividades de cada departamento, involucrando los valores institucionales y las diversas valoraciones de los

indicadores que se han empleado para el correcto funcionamiento de los objetivos que se tiene en el Balanced Scorecard.

Con este estudio se quiere llegar a la evaluación y medición que realiza la distribuidora de materiales de construcción, a través de los indicadores, para conocer cuál es la forma más eficiente de administrar y poder tomar las acciones correctivas en un tiempo apropiado.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Se puede concluir que en relación a la hipótesis formulada en el capítulo 1 de este estudio, se han llegado a tomar decisiones en base a los presentes indicadores, lo que brindará a la distribuidora un manejo óptimo de sus operaciones.
2. Se ha diseñado el Modelo de Cuadro de Mando integral por medio de una simulación en una hoja de cálculo para la “Distribuidora de Materiales de Construcción y Productos de Ferretería”, ubicada en la ciudad de Durán, con el propósito de acarrear beneficio tanto económico como social para la mejora de la Organización.
3. En la realización del mapa estratégico, se espera que dichos objetivos se cumplan, de la misma manera se podrá comprobar que la aplicación de los indicadores han causado los resultados adecuados en relación a las iniciativas para el cumplimiento del logro que se propuso al largo del trabajo de tesis.

4. La estrategia principal para la que fue enfocada la “Distribuidora de Materiales de Construcción y Productos de Ferretería”, dentro del desarrollo del Modelo CMI, es la obtención de Rentabilidad.
5. Para la realización y toma de datos para la realización de la línea base, se aplicó encuestas, información recaudada de libros, como de reportes e informes que provenían del sistema informático de la Distribuidora.
6. Para cada indicador estratégico se ha dispuesto la creación de una ficha detallada de la siguiente forma: nombre del indicador, la fórmula de cálculo, responsable directo, la fuente de información, frecuencia de medición, la meta, el nivel base, y sus respectivos límites de desempeño representados mediante semáforos dinámicos.
7. En razón a las perspectivas se realizaron de acuerdo a los conceptos planteados en el marco teórico, para lo mismo que se necesito de la ayudada del personal de la distribuidora, para conocimiento del ambiente laborar del actual negocio.

5.2. Recomendaciones

1. Realizar un adecuado control administrativo el que debe incluir actividades de control tales como análisis, estadísticas, informes y controles de calidad.
2. Crear políticas de control en el manejo de los inventarios, con la finalidad de mantener el correcto volumen de existencias.
3. Cumplir con los objetivos estratégicos, de tal manera que se vea reflejada las ganas de seguir creando valor a la organización, con la finalidad de cumplir con la meta planteada de rentabilidad.
4. Llevar un reporte de las asistencias de las quejas solucionadas, en el mismo debiera llevar el tiempo que se tomó solucionar, aquel malestar o situación con el cliente.
5. Aplicar un nuevo software que presente funciones apropiadas para el manejo de la “Distribuidora de Materiales de Construcción y Productos de Ferretería”.
6. Elaborar flujo gramas con la finalidad de palpar los procesos claves que tiene la Distribuidora, los mismos que deberán ser presentados al grupo de empleados para evitar omisiones o errores en el desarrollo de cada proceso.

BIBLIOGRAFÍAS

1. Niven Paul, (2003), “El Cuadro de Mando Integral pasó a paso”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
2. KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000), “El Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.
3. KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001), “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.
4. GOODSTEIN, Leonard, PFEIFFER, William y NOLAN, Timothy, (1992) “Planeación Estratégica Aplicada (2)”, Gerencia y Cambio Organizacional, Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.
5. FRED, D. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Ediciones Pearson, Decimoprimera Edición.
6. Guía de la calidad, “Plan estratégico”, Fecha última visita: Marzo 2012, <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>.
7. Scribd, Cuadro de Mando Integral, Fecha última visita: Marzo 2012, <http://es.scribd.com/doc/101989782/Cuadro-de-Mando-Integral>.
8. LA SANTA, Inés, “Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard”, Fecha última visita: Marzo 2012, <http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard/>, EU, Unión Europea.
9. SALMÓN, “El cuadro de mando integral de Kaplan y Norton”, Fecha última visita: 17 Mayo 2012, <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>, CI, Chile.

- 10.** Monografias.com, “Antecedentes y evolución del cuadro de mando integral”, Fecha última visita: Mayo 2012, <http://www.monografias.com/trabajos89/antecedentes-y-evolucion-del-cuadro-mando-integral/antecedentes-y-evolucion-del-cuadro-mando-integral.shtml#antecedena>.
- 11.** Wikipedia, la enciclopedia libre. (Redirigido desde BSC). “El concepto de cuadro de mando integral”, Recopilado el 12 de marzo del 2008, de <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>.
- 12.** Pensamiento Imaginativo, “ANÁLISIS FODA”, Fecha última actualización: Mayo 2012, <http://manuelgross.bligoo.com/actualizacion-use-el-analisis-foda-para-generar-estrategias>.
- 13.** RESPINOSAMILLA, EIS (Executive information system). Cuadros de Mando Integral. DSS (Decision Support System), Fecha última visita: 25 Febrero 2012, <http://www.dataprix.com/blogs/respinosamilla/eis-executive-information-system-cuadros-mando-integral-dss-decision-support-s>.
- 14.** El Plan Estratégico, Fecha última visita: Abril 2012, <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>.
- 15.** Estratex Estrategia, Alimento y Resultados, “Componentes del Balanced Scorecard”, Fecha última visita: Abril 2012, <http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/componentes-del-balanced-scorecard.php>, Pe, Perú.
- 16.** Conocimiento Web.net, “Indicadores de resultados”, Fecha última visita: Mayo 2012, <http://www.conocimientosweb.net/descargas/article911.html>.
- 17.** Gestión y Administración, ¿Qué son los indicadores de gestión?, Fecha última visita: 15 Abril 2012, <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/indicadores-de-gestion.html>.
- 18.** EIINCP, “Inflación Ecuador”, Fecha Última Visita: Abril 2012, <http://elinpc.com.mx/inflacion-ecuador/>

- 19.** Documento de Contraloría, “Manual de indicadores de gestión y resultado”, Fecha última visita: 28 Mayo 2012, http://angostura-antioquia.gov.co/apc-aa-files/62373731366165653832303833336436/MANUAL_DE_INDICADORES_ANGOSTURA.pdf, Co, Colombia.
- 20.** INEC, “Producto Interno Bruto”, Fecha Ultima Visita: Abril 2012, <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>
- 21.** La Republica, “Ecuador entre los países más corruptos según transparencia internacional”, Fecha Ultima Visita: Mayo 2012, <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2011/12/01/ecuador-entre-los-paises-mas-corruptos-segun-transparencia-internacional/>
- 22.** INEC, “Inflación”, Fecha Ultima Visita: 27 Abril 2012, <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>
- 23.** “La Naturaleza de la Planeación estratégica”, Fecha última visita: Abril 2012, <http://es.scribd.com/doc/85292638/4-La-naturaleza-de-la-planeacion-estrategica-Guia-4-Admon-y-Mercadeo-Noveno-Grado-2012>.

ANEXOS

ANEXO 1 – ORGANIGRAMA



Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 2 - ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	
F1	Buena relación entre todos los empleados.
F2	Infraestructura Propia.
F3	Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho.
F4	Rapidez en la entrega de los productos
F5	Uso de un sistema informático.
F6	Disposición de un parque automotriz que facilita el manejo de los diferentes materiales.
OPORTUNIDADES	
O1	Crecimiento del sector de la construcción.
O2	Aumento de la Migración.
O3	Avances tecnológicos en el sector.
O4	Ampliación base de datos clientes.
O5	Buena ubicación del negocio.
DEBILIDADES	
D1	Deficiente proceso de cobranzas
D2	Impuntualidad de los empleados en la hora de entrada.
D3	No se muestra un catálogo de productos.
D4	No existen adecuados canales de comunicación
D5	Poco personal operativo.
D6	Se cuenta con muchos productos de muy baja demanda.
D7	Baja publicidad de productos.
AMENAZAS	
A1	Constantes apariciones de competidores (ferreterías).
A2	Aumentos de precios en los materiales de mayor movimiento.
A3	Inestabilidad Política y Corrupción del país.
A4	Fuerte competencia en el sector.
A5	Competencia que maneja un buen plan de marketing.

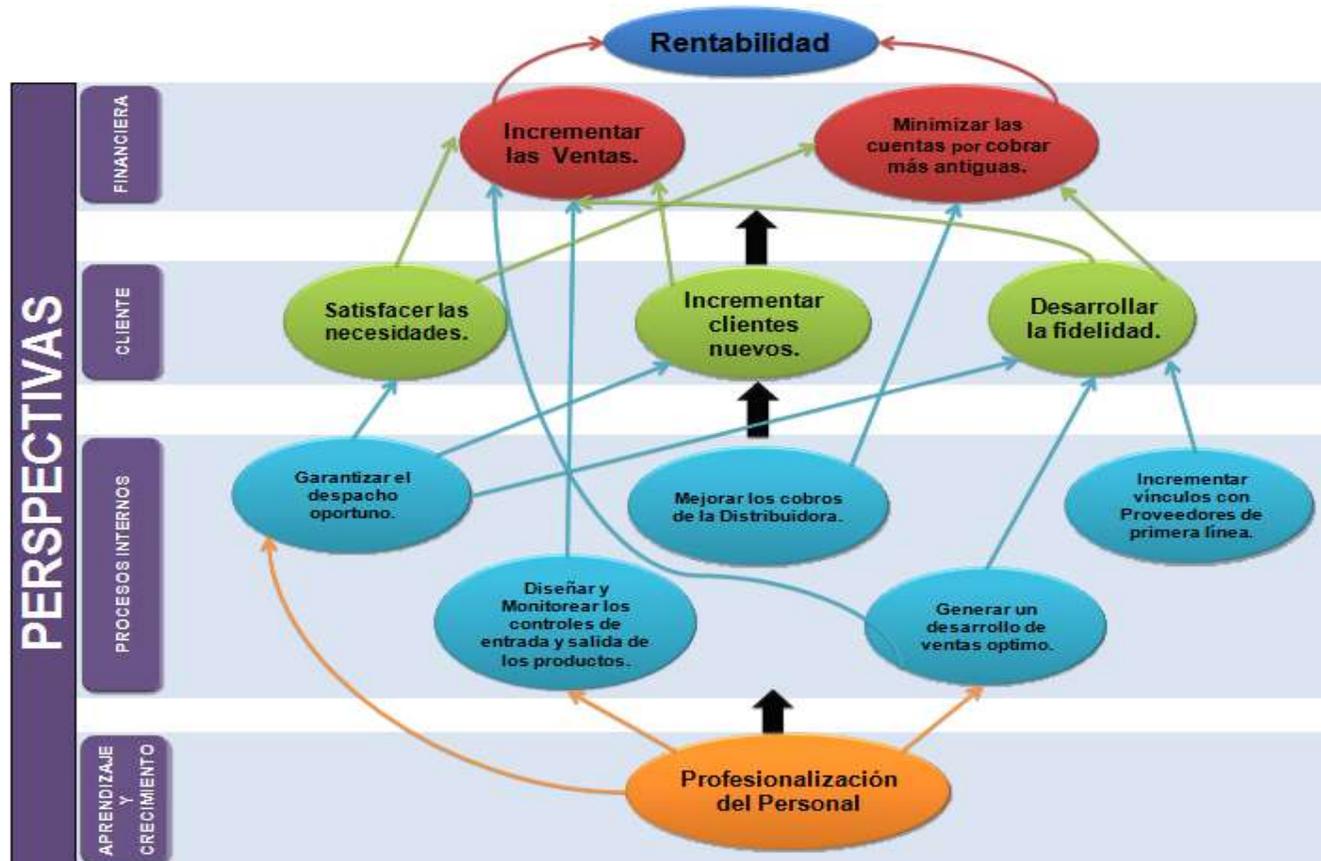
Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 3 - ESTRATEGIAS FODA

		Oportunidades	Amenazas
		Distribuidora de Materiales de Construcción y Productos de ferretería	
Fortalezas	F1 Buena relación entre todos los empleados. F2 Infraestructura Propia. F3 Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho. F4 Rapidez en la entrega de los productos F5 Uso de un sistema informático. F6 Disposición de un parque automotriz que facilita el manejo de los diferentes materiales.	F1 /F4 - O1 FO1: Aprovechar de la formación y experiencia del personal para incrementar el desarrollo económico de la Distribuidora.	F3/F5/F6- A1/A4/A5 FA1: Crear ventajas competitivas a través de la capacidad de equipos con que cuenta la distribuidora.
		F2 - O3/O5 FO2: Posicionamiento en el ramo de las construcciones, dando paso a un crecimiento a largo plazo.	F5 – A5 FA2: Potenciar los controles de la organización.
Debilidades	D1 Deficiente proceso de cobranzas D2 Impuntualidad de los empleados en la hora de entrada. D3 No se muestra un catálogo de productos. D4 No existen adecuados canales de comunicación D5 Poco personal operativo. D6 Se cuenta con muchos productos de muy baja demanda. D7 Baja publicidad de productos.	D3/D7 - O3 DO1: Implementar publicidad, para que exista mayor conocimiento en las diversas líneas de productos que se comercializan.	D5/D6 - A5 DA1: Reorganizar administrativamente las operaciones de las oficinas.
		D1/D2 - O4/O5 DO2: Alcanzar la máxima gestión de los recursos propios implementando una mejor comercialización del servicio de despacho a domicilio.	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 4 - MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 5 - MODELO FICHA INDICADOR

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES					
OBJETIVO ESTRATEGICO:					
NOMBRE DEL INDICADOR:					
FORMULA DE CALCULO:					
¿QUE DESEAMOS LOGRAR REALMENTE?					
RESPONSABLE					
PUBLICO:					
FRECUENCIA DE MEDICION:					
FUENTE DE INFORMACION:					
LINEA BASE:		UNIDAD:		META:	
SEMAFORO					
ROJO	AMARILLO			VERDE	

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 6 - RESUMEN INDICADORES – OBJETIVOS

	OBJETIVO	INDICADOR		BASE	META
		NOMBRE	FORMULA		
FINANCIERA	Incrementar las Ventas.	% Incremento venta mensual	$((\text{Ventas mes actual} / \text{Ventas mes anterior}) - 1)$	1%	7%
		% Margen Operacional	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas})$	16%	24%
	Minimizar las cuentas por cobrar más antiguas.	Índice de Morosidad	$(\text{Total Cartera vencida} > 120 \text{ días} / \text{Total cartera})$	60%	30%
CLIENTES	Satisfacer las necesidades	Índice de satisfacción del Cliente	Encuestas a Clientes.	3	4,5
		Quejas Mensuales	N° total de quejas recibidas en el mes	10	4
		% Atención de quejas	$(\text{Total quejas recibidas} / \text{Total quejas atendidas})$	40%	80%
	Incrementar clientes nuevos.	% Clientes Nuevos	$(\text{N}^\circ \text{ clientes nuevos} / \text{N}^\circ \text{ total clientes facturados})$	7%	10%
Desarrollar la fidelidad.	% esperado de compra	$(\text{N}^\circ \text{ clientes con facturas} > 4 / \text{Total Clientes})$	3%	9%	
PROCESOS INTERNOS	Garantizar despacho oportuno	Tiempo Promedio de Pedido y Entrega	Promedio de hora en que fue tomada el pedido y Hora de entrega del pedido	1:42:00	1:00:00
	Incrementar vínculos con los proveedores	Índice de satisfacción del Proveedor.	Encuestas a Proveedores.	4	4,5
	Diseñar y Monitorear los controles de entrada y salida de los productos.	Faltantes en Inventario	$(\text{Cantidad total Físico} - \text{Cantidad Total Reporte})$	Según el Producto	0
		% Valor Faltante en Inventario	$(\text{Cantidad Faltante} * \text{Costo del Producto}) / (\text{Cantidad Total reporte} * \text{Costo del producto})$	Según el Producto	0%
		% Productos con fallas	$(\text{Número de artículos con fallas} / \text{Total de artículos ingresados})$	1,2	0,8
		Costo de Productos con fallas	$(\text{Total en costo de artículos ingresados} * \% \text{ Productos con fallas})$	\$ 113,44	\$ 50,00
	Proceso de cobranzas	Cobranzas vías llamadas	$(\text{N}^\circ \text{ llamadas efectivas} / \text{N}^\circ \text{ llamadas totales})$	Se prevé implementar	Se prevé implementar
	Proceso de ventas	Venta Promedio Factura	$(\text{Ventas Netas} / \text{Facturas Validas})$	\$ 56,61	\$ 70,00
Venta Promedio Cliente		$(\text{Ventas Netas} / \text{Total clientes que compraron en el mes})$	\$ 115,56	\$ 130,00	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Profesionalización del personal	Índice de satisfacción del Empleado.	Encuestas a Empleados.	3	4,5
		% Horas Capacitaciones	$(\text{Horas Asistidas Capacitaciones} / \text{Horas Programadas Capacitaciones})$	62%	80%
		% Cursos efectuados	$(\text{Cursos Realizados} / \text{Cursos Planificados})$	83%	100%
		% Personal Capacitado	$(\text{Personal capacitado} / \text{total del personal})$	33%	80%

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 7 - RESUMEN INDICADORES– ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA	INDICADOR		BASE	META
	NOMBRE	FORMULA		
FO1	% Horas Capacitaciones.	(Horas Asistidas Capacitaciones / Horas Programadas Capacitaciones)	62%	80%
FO2	Índice de satisfacción del cliente.	Promedio de calificación obtenida de la Encuesta a Clientes.	3	5
FA1	Liderazgo	Personal que acepta el estilo / Total de personal	0%	50%
FA2	Controles	Manuales elaborados / Manuales programados	Se prevé implementar	Se prevé implementar
DO1	Comunicación	(Canales de comunicación / canales de comunicación establecidos)	66%	100%
DO2	Tiempo Promedio de Pedido y Entrega	Promedio de hora en que fue tomada el pedido y Hora de entrega del pedido	1:42:00	1:00:00
DA1	Actividades de desarrollo	Actividades realizadas / actividades programadas	Se prevé implementar	Se prevé implementar

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 8 - EVALUACIÓN ATRIBUTOS CLIENTES

		ATRIBUTOS A EVALUAR					
		Precio de los Productos	Promociones, Ofertas y Descuentos	Calidad de Productos y Servicios	Ambiente e Infraestructura	Atención y Solución a Quejas	Total
CLIENTES	1	4	3	1	5	2	15
	2	4	3	5	2	1	15
	3	4	2	5	1	3	15
	4	5	2	3	4	1	15
	5	4	1	5	3	2	15
	6	3	4	5	2	1	15
	7	5	1	2	3	4	15
	8	2	4	3	3	1	15
	9	2	4	3	1	5	15
	10	4	3	5	2	1	15
	11	4	1	5	2	3	15
	12	1	2	5	3	4	15
	13	5	3	4	2	1	15
	14	2	4	5	3	1	15
	15	1	2	4	3	5	15
	16	4	3	5	1	2	15
	17	2	1	5	4	3	15
	18	3	3	2	4	1	15
	19	5	4	2	3	1	15
	20	3	1	5	4	2	15
	21	3	2	5	4	1	15
	22	5	2	5	3	1	15
	23	5	3	4	1	2	15
	24	4	3	1	5	3	15
	25	4	3	5	3	1	15
	26	5	3	2	4	1	15
	27	5	4	1	3	2	15
	28	4	2	5	3	1	15
	29	3	2	5	1	4	15
	30	3	2	5	4	1	15
	31	4	2	3	5	1	15
	32	5	1	4	3	2	15
	33	1	2	5	4	3	15
	34	4	1	3	5	2	15
	35	2	3	4	5	1	15
	36	4	3	1	5	2	15
	37	1	3	3	5	4	15
	38	5	3	4	2	1	15
	39	2	1	5	4	3	15
	40	5	1	4	3	2	15
	41	4	2	1	5	3	15
	42	1	3	5	4	2	15
	43	3	2	4	1	5	15
	44	2	4	5	3	1	15
Total		152	148	170	140	93	603
		23	14	26	21	14	108
							Ponderaciones

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 9 – RESPUESTAS CLIENTES

CLIENTES	Precio de los Productos					Promociones, ofertas y Descuentos					Calidad de los Productos y del Servicio					Ambiente e Infraestructura					Atención y Solución a quejas																																																						
	1. ¿En comparación con otros distribuidores o nuestros precios son?					2. ¿Ud considera el precio de nuestros productos como?					3. ¿Se podría bajar el precio de los productos que compra en?					4. ¿Ud considera que la calidad de los productos está acorde a sus precios?					5. ¿Se ofrece promociones, ofertas o descuentos a los clientes?					6. ¿Cuándo ud realiza compras usualmente, ¿ofrece descuentos?					7. ¿Los productos que se ofrecen son de calidad?					8. ¿Considera que el personal de bodega muestra buena actitud al momento del despacho?					9. ¿Su producto que se envía a domicilio llega en perfectas condiciones?					10. ¿La persona de Caja cumple con los módulos de corteza y amabilidad al momento de orden y de su compra y cancelación?					11. ¿Cuando ud visita nuestras instalaciones, obreros en ambiente de orden y de limpieza?					12. ¿Crea ud que la infraestructura y el ambiente de la distribuidora sean acorde a las necesidades de la misma?					13. ¿Las instalaciones de la distribuidora brindan una buena imagen al negocio?					14. ¿Todas sus quejas o reclamos han sido atendidos inmediatamente?					15. ¿Considera ud que las soluciones que se han dado a sus reclamos o quejas son las adecuadas?				
	Demasiado Altos	Altos	Justos	Bajos	Demasiado Bajos	May Altos	Altos	Normales	Bajos	May Bajos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo																				
1	2	3	4	5	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																						
2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																						
3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																							
4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																								
5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																									
6	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																										
7	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																											
8	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																												
9	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																													
10	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																														
11	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																															
12	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																
13	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																	
14	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																		
15	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																														
16	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																															
17	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																
18	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																	
19	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																		
20	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																														
21	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																															
22	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																
23	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																	
24	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																		
25	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																														
26	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																															
27	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																
28	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																	
29	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																		
30	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																														
31	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																															
32	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																
33	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																	
34	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																		
35	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																														
36	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																															
37	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																
38	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																	
39	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																		
40	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																														
41	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3</																																																					

ANEXO 10 – SATISFACCIÓN CLIENTE

CIENTES	Precio de los Productos				Promociones, ofertas y Descuentos		Calidad de los Productos y del Servicio				Ambiente e Infraestructura			Atención y Solución a quejas	
	0,23				0,16		0,26				0,21			0,14	
	1. ¿Se compararía una otra distribuidora de materiales con esta?	2. ¿Se acudiría al precio de los productos de esta distribuidora?	3. ¿Se acudiría al precio de los productos de esta distribuidora?	4. ¿Se acudiría al precio de los productos de esta distribuidora?	5. ¿Se ofrece promociones, ofertas o descuentos a los clientes?	6. ¿Cada cuánto realiza compras de materiales de esta distribuidora?	7. ¿Las productos que se ofrecen son de calidad?	8. ¿Considera que el personal de atención muestra buena actitud al momento del despacho?	9. ¿La producción que se ofrece es de calidad?	10. ¿La persona de esta empresa que le atiende es amable y muestra un ambiente de orden y de limpieza?	11. ¿Cuando va a esta distribuidora observa un ambiente de orden y de limpieza?	12. ¿Cuando va a esta distribuidora observa un ambiente de orden y de limpieza?	13. ¿Las instalaciones de la distribuidora están acorde a las necesidades de la empresa?	14. ¿Podría recomendar esta distribuidora a otros clientes?	15. ¿Considera que los productos de esta distribuidora son de calidad?
1	0,22	0,30	0,30	0,18	0,63	0,37	0,31	0,31	0,19	0,19	0,48	0,19	0,33	0,57	0,43
2	0,44	0,60	0,60	0,72	1,09	0,77	1,24	0,82	0,76	0,19	1,32	0,39	0,99	2,26	2,16
3	0,44	0,50	0,50	0,64	0,62	0,74	1,06	1,24	0,76	0,19	0,98	0,39	1,32	1,71	1,29
4	0,66	1,20	0,90	0,64	2,52	1,86	0,93	0,67	0,67	0,67	2,40	0,19	1,65	1,71	1,72
5	0,22	0,30	0,30	0,72	1,89	0,37	1,34	0,31	0,38	0,67	1,92	0,38	0,99	2,26	0,43
6	1,10	1,50	0,90	0,64	0,63	0,74	1,24	0,62	0,76	0,19	0,96	0,67	1,32	1,14	1,33
7	0,66	0,60	0,60	0,36	1,09	1,06	1,24	0,33	0,39	0,67	1,44	0,67	0,66	2,26	1,33
8	1,10	0,90	1,50	0,90	1,09	0,74	0,31	1,66	0,67	0,19	2,40	0,76	1,65	1,14	2,16
9	0,90	0,90	0,60	0,64	1,26	0,37	1,24	0,19	0,76	0,19	1,92	0,39	0,66	1,71	1,29
10	0,22	0,30	0,30	0,18	1,26	1,11	1,24	0,93	0,95	0,57	2,40	0,39	0,99	1,14	1,72
11	0,66	1,20	0,90	0,36	1,59	1,11	0,93	1,24	0,76	0,39	1,44	0,19	0,33	1,71	2,16
12	0,66	0,60	0,30	0,64	0,63	0,74	0,62	0,93	0,38	0,18	0,48	0,38	0,99	0,67	0,43
13	0,44	0,30	0,60	0,18	1,26	0,74	0,33	0,83	0,67	0,38	0,96	0,76	0,66	2,26	0,43
14	1,10	1,20	1,20	0,64	1,89	1,11	0,33	0,62	0,96	0,67	1,44	0,38	1,66	1,71	0,66
15	1,10	1,50	0,90	0,72	2,52	1,86	1,24	0,63	0,76	0,67	0,96	0,67	0,99	2,26	1,72
16	1,10	1,20	1,50	0,90	1,26	1,11	0,62	1,24	0,57	0,39	1,44	0,19	0,99	1,14	0,43
17	0,66	0,30	0,90	0,72	1,89	0,77	1,24	0,93	0,76	0,29	1,92	0,39	0,66	1,71	1,72
18	0,44	0,30	0,30	0,36	2,52	1,49	1,66	0,93	0,95	0,39	2,40	0,39	1,32	2,26	0,96
19	0,66	0,90	0,90	0,64	1,26	0,77	1,66	0,62	0,95	0,19	1,44	0,76	0,66	0,67	1,33
20	0,66	0,90	0,90	0,64	0,63	0,77	1,24	1,06	0,67	0,67	1,92	0,67	1,32	2,26	1,33
21	0,66	1,20	1,20	0,64	1,09	1,06	1,06	0,96	0,96	0,67	0,96	0,67	0,66	2,26	1,33
22	0,66	0,60	0,30	0,64	0,63	0,74	0,93	0,93	0,19	0,19	1,44	0,38	1,66	1,14	1,29
23	0,66	1,20	0,60	0,64	1,89	0,74	0,33	1,24	0,67	0,39	0,96	0,67	0,99	1,71	0,66
24	0,66	0,90	0,90	0,18	2,52	1,86	1,24	0,93	0,57	0,19	0,96	0,76	0,22	1,71	1,29
25	0,66	0,60	1,20	0,36	1,26	1,11	1,24	1,66	0,95	0,38	1,44	0,57	0,66	2,26	1,33
26	1,10	1,20	1,80	0,72	1,26	1,49	0,62	1,24	0,76	0,67	1,92	0,67	0,33	2,26	1,72
27	0,66	0,60	0,90	0,18	1,89	0,74	1,66	0,93	0,18	0,67	0,48	0,67	0,66	2,26	0,66
28	0,44	0,30	0,30	0,64	1,89	0,37	0,62	0,96	0,76	0,67	0,96	0,19	1,66	1,71	0,66
29	0,66	0,30	0,60	0,18	1,09	0,74	1,06	1,24	0,76	0,39	1,44	0,39	1,92	2,26	1,33
30	0,66	0,90	0,60	0,72	2,52	1,11	0,93	0,93	0,67	0,19	0,48	0,39	0,66	1,71	0,43
31	0,66	0,60	0,30	0,64	2,52	1,11	0,62	1,24	0,67	0,39	1,44	0,39	1,65	1,14	0,96
32	0,44	0,30	0,60	0,18	1,89	0,37	1,24	0,62	0,96	0,67	0,48	0,29	0,99	0,67	0,43
33	0,66	1,50	1,50	0,64	2,52	1,11	0,62	0,93	0,76	0,57	1,44	0,67	0,99	2,26	1,33
34	0,22	0,60	0,30	0,64	0,63	0,77	0,62	0,62	0,76	0,67	0,48	0,67	0,33	1,71	0,66
35	0,66	0,30	0,36	0,36	1,89	0,74	0,62	1,24	0,67	0,19	0,96	0,38	0,99	1,71	0,66
36	0,66	0,90	1,50	0,72	1,26	1,11	0,33	0,62	0,67	0,19	1,92	0,39	0,99	1,71	0,66
37	0,66	1,20	1,20	0,72	1,89	0,37	1,24	0,93	0,76	0,19	1,44	0,76	1,65	1,71	2,16
38	1,10	0,90	1,50	0,90	2,52	1,11	1,66	0,62	0,95	0,29	0,96	0,95	1,65	1,14	1,72
39	0,66	0,60	0,90	0,36	2,52	1,11	1,66	1,55	0,29	0,19	2,40	0,95	0,99	0,67	0,43
40	0,66	0,60	0,90	0,72	1,89	1,49	0,62	1,24	0,67	0,67	1,92	0,95	0,66	1,14	1,29
41	0,44	0,30	0,60	0,18	1,26	0,37	0,62	0,62	0,38	0,67	0,96	0,67	1,32	1,14	0,43
42	0,66	0,90	0,90	0,36	1,09	0,74	0,62	0,76	0,76	0,67	0,48	0,38	0,66	0,67	0,43
43	0,66	0,60	0,60	0,64	1,26	0,74	1,24	1,66	0,95	0,19	1,32	0,38	0,99	1,71	1,72
44	0,66	0,60	1,20	0,18	1,09	1,49	0,62	0,93	0,39	0,19	0,96	0,19	0,66	1,71	1,29
0,70	0,75	0,82	0,53	1,73	0,38	1,03	0,33	0,67	0,33	1,33	0,43	0,38	1,67	1,20	1,20

1	Muy Insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Satisfacción Media
4	Satisfecho
5	Muy Satisfecho

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 11 – ENCUESTA CLIENTES

✓ AYÚDENOS A MEJORAR.

Estimado Cliente. Dada nuestra preocupación por mejorar continuamente el trato hacia usted, le solicitamos su colaboración dedicando unos minutos a completar este sencillo cuestionario.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

✓ PRECIO DE LOS PRODUCTOS

1. ¿En comparación con otras distribuidoras nuestros precios son?

Demasiado Altos	<input type="checkbox"/>
Altos	<input type="checkbox"/>
Iguals	<input type="checkbox"/>
Bajos	<input type="checkbox"/>
Demasiado Bajos	<input type="checkbox"/>

2. ¿Ud considera el precio de nuestros productos cómo?

Muy Altos	<input type="checkbox"/>
Altos	<input type="checkbox"/>
Normales	<input type="checkbox"/>
Bajos	<input type="checkbox"/>
Muy Bajos	<input type="checkbox"/>

3. ¿Su posición ante los precios de los productos que compra es?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Ud considera que la calidad de los productos están acorde a sus precios?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

✓ PROMOCIONES, OFERTAS Y DESCUENTOS

5. ¿Se ofrece promociones, ofertas o descuentos a los clientes?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

¿Cuándo Ud. realiza compras consideradas altas se le ofrece descuentos?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi Siempre
- Siempre

✓ **CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y DEL SERVICIO**

6. ¿Los productos que se ofrecen son de calidad?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Nuetral
- De acuerdo
- Totalmente De acuerdo

7. ¿Considera que el personal de bodega muestra buena actitud (respeto, cortesía, buen vocabulario, vestimenta) al momento del despacho?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi Siempre
- Siempre

8. ¿Lo productos que se envían a domicilio llegan en perfectas condiciones?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi Siempre
- Siempre

9. ¿La persona de Caja cumple con los modales de cortesía y amabilidad al momento de su compra y cancelación?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi Siempre
- Siempre

✓ **AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA**

10. ¿Cuándo ud visita nuestras instalaciones observa un ambiente de orden y de limpieza?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi Siempre
- Siempre

11. ¿Cree Ud. que la infraestructura y el ambiente de la distribuidora están acorde a las necesidades de la misma?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

12. ¿Las instalaciones de la distribuidora brindan una buena imagen al negocio?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

✓ ATENCIÓN Y SOLUCIÓN A QUEJAS

13. ¿Todas sus quejas o reclamos han sido atendidas inmediatamente?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

14. ¿Considera ud que las soluciones que se han dado a sus reclamos o quejas son las adecuadas?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

La evaluación ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 12 - EVALUACIÓN ATRIBUTOS PROVEEDORES

		FACTORES A EVALUAR			Total	
		Relaciones Comerciales	Plazos a pagos	Beneficio Mutuo		
PROVEEDORES	1	2	1	3	6	
	2	3	1	2	6	
	3	3	2	1	6	
	4	3	1	2	6	
	5	1	2	3	6	
	6	3	2	1	6	
	7	2	1	3	6	
	8	3	2	1	6	
	9	3	1	2	6	
	10	1	3	2	6	
Total		24	16	20	60	
		40	27	33	100	Ponderaciones

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 14 – SATISFACCIÓN PROVEEDORES

		Relaciones Comerciales				Plazos de Pagos		Beneficio Mutuo			
		0,40				0,27		0,33			100
		1. ¿Su relación con la Distribuidora le ofrece perspectiva de crecimiento?	2. ¿Actualmente se mantiene buenas relaciones comerciales con la Distribuidora?	3. ¿Califique la atención que recibe del personal de la Distribuidora?	4. ¿Cuándo se le presenta un inconveniente en la entrega de los productos la Distribuidora es comprensible y entiende el problema?	5. ¿La Distribuidora cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de los productos	6. ¿La Distribuidora respeta el 100% el tiempo de crédito que ud como proveedor le ofrece por los productos solicitados?	7. ¿La Distribuidora permite generar una relación "Gano-Ganas"?	8. ¿Al existir conflicto en relación a los factores del contrato la Distribuidora le da la mejor solución que beneficie a ambas partes?	9. ¿La Distribuidora acepta sus ofertas o promociones?	
		0,38	0,20	0,17	0,25	0,52	0,48	0,46	0,27	0,27	
Proveedores	1	1,52	1,00	0,68	0,75	2,60	1,44	2,30	1,08	0,54	
	2	1,52	1,00	0,85	1,00	2,60	2,40	2,30	1,35	1,35	
	3	1,14	1,00	0,68	1,25	2,60	1,92	2,30	1,35	0,81	
	4	1,14	1,00	0,51	1,25	2,08	2,40	2,30	1,35	1,08	
	5	1,14	1,00	0,85	1,25	2,08	1,92	2,30	1,08	1,08	
	6	1,90	1,00	0,51	1,25	1,56	2,40	2,30	0,81	0,81	
	7	1,14	1,00	0,68	1,00	2,08	2,40	2,30	1,35	1,08	
	8	1,90	1,00	0,85	0,75	2,08	2,40	2,30	1,08	1,35	
	9	1,52	1,00	0,68	1,25	2,60	2,40	2,30	1,08	1,08	
	10	1,90	1,00	0,51	1,00	2,08	1,92	2,30	0,81	1,35	
		1,48	1,00	0,68	1,08	2,24	2,16	2,30	1,13	1,05	
		1,69				1,19		1,48			
											4
											Satisfecho

1	Muy Insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Satisfaccion Media
4	Satisfecho
5	Muv Satisfecho

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 15 – ENCUESTA PROVEEDORES

✓ AYÚDENOS A SER MEJORES

Estimado Proveedor, dedique unos pocos minutos a completar este cuestionario, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los proveedores y promover una mejor relación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

✓ RELACIONES COMERCIALES

1. ¿Su relación con la Distribuidora le ofrece perspectiva de crecimiento?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Neutral | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente De acuerdo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Actualmente se mantiene buenas relaciones comerciales con la Distribuidora?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Neutral | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente De acuerdo | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Califique la atención que recibe del personal de la Distribuidora?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Muy Mala | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |
| Normal | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cuándo se le presenta un inconveniente en la entrega de los productos la Distribuidora es comprensible y entiende el problema?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Nunca | <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca | <input type="checkbox"/> |
| A veces | <input type="checkbox"/> |
| Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| Siempre | <input type="checkbox"/> |

✓ PLAZOS DE PAGO

5. ¿La Distribuidora cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de los productos?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Nunca | <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca | <input type="checkbox"/> |
| A veces | <input type="checkbox"/> |
| Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| Siempre | <input type="checkbox"/> |

6. ¿La Distribuidora respeta el 100% el tiempo de crédito que ud como proveedor le ofrece por los productos solicitados?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

✓ **BENEFICIO MUTUO**

7. ¿La Distribuidora permite generar una relación “Gano-Ganas”?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

8. ¿Al existir conflicto en relación a los factores del contrato la Distribuidora le da la mejor solución que beneficie a ambas partes?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

9. ¿La Distribuidora acepta sus ofertas o promociones?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

La evaluación ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 16 - EVALUACIÓN ATRIBUTOS EMPLEADOS

		ATRIBUTOS A EVALUAR			Total
		Remuneracion	Ambiente laboral	Estabilidad y Seguridad Laboral	
EMPLEADOS	1	3	1	2	6
	2	2	1	3	6
	3	2	3	1	6
	4	3	1	2	6
	5	3	1	2	6
	6	2	1	3	6
	7	3	2	1	6
	8	1	3	2	6
	9	2	1	3	6
Total		21	14	19	54
		39	26	35	100
					Ponderaciones

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 17 – RESPUESTAS EMPLEADOS

Empleados	Remuneración															Ambiente Laboral															Estabilidad y Seguridad Laboral																			
	1. ¿La remuneración que ud recibe esta acorde al trabajo q realiza en la Distribuidora?					2. ¿Ud. considera que su remuneración le permite cubrir los gastos más básicos en su hogar?					3. ¿En relación a los empleados de otras Distribuidoras su remuneración es?					4. ¿Ud está de acuerdo con la remuneración que recibe actualmente?					5. ¿Cree ud que el ambiente laboral o clima laboral de la Distribuidora es bueno?					6. ¿Cuándo tiene algún problema obtiene ayuda de su jefe y compañeros?					7- ¿Su jefe mantiene múltiples conversaciones con los empleados en relación al trabajo realizado a cumplimiento de objetivos, etc.?					8 ¿La Distribuidora cumple con las principales normas de seguridad contra emergencias?					9 ¿En la distribuidora se maneja un ambiente de confianza entre el jefe y los empleados?					10. ¿Ud considera que cuenta con un puesto de trabajo fijo?				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Muy Bajo	Bajo	Igual	Alto	Muy Alto	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1		2					3					3					2					4					2					3					5					3					2			
2		4					4					4					4					3					3					3					4					4					4			
3		3					3					2					1					4					4					3					5					4					5			
4		4					2					4					3					5					3					4					4					3					3			
5		2					3					3					3					4					3					5					4					4					4			
6		4					3					3					5					3					2					4					5					5					4			
7		5					2					3					4					2					2					2					4					4					3			
8		3					5					5					5					2					3					3					5					5					2			
9		5					4					4					3					4					4					3					4					3					3			

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 18 – SATISFACCIÓN EMPLEADOS

		Remuneracion				Ambiente Laboral			Estabilidad y Seguridad Laboral			
		0,39				0,26			0,35			100
		1. ¿La remuneración que ud recibe acorde al trabajo q realiza en la Distribuidora?	2. ¿Ud. considera que su remuneración le permite cubrir los gastos más básicos en su hogar?	3. ¿En relación a los empleados de otras Distribuidoras su remuneración es?	4. ¿Ud está de acuerdo con la remuneración que recibe actualmente ?	5. ¿Cree ud que el ambiente laboral o clima laboral de la Distribuidora es bueno?	6. ¿Cuanto tiene algún problema aguda de su jefe y compañeros ?	7- ¿Su jefe mantiene múltiples conversaciones con los empleados en relación al trabajo realizado a cumplimiento o de objetivos, etc.?	11. ¿La Distribuidora cumple con las principales normas de seguridad contra emergencias ?	12. ¿En la distribuidora se maneja un ambiente de confianza entre el jefe y los empleados?	13. ¿Ud considera que cuenta con un puesto de trabajo fijo?	
		0,36	0,18	0,18	0,28	0,32	0,36	0,32	0,31	0,31	0,38	
Empleados	1	0,72	0,54	0,54	0,56	1,28	0,72	0,96	1,55	0,93	0,76	
	2	1,44	0,72	0,72	1,12	0,96	1,08	1,28	1,55	1,24	1,52	
	3	1,08	0,54	0,36	0,28	1,28	1,44	0,96	1,55	1,24	1,90	
	4	1,44	0,36	0,72	0,84	1,60	1,08	1,28	1,24	0,93	1,14	
	5	0,72	0,54	0,54	0,84	1,28	1,08	1,60	1,24	0,62	0,38	
	6	1,44	0,54	0,54	1,40	0,96	0,72	1,28	1,55	1,55	1,52	
	7	1,80	0,36	0,54	1,12	0,64	0,72	0,64	1,24	1,24	1,14	
	8	1,08	0,90	0,90	1,40	0,64	1,08	0,96	1,55	1,55	0,76	
	9	1,80	0,72	0,72	0,84	1,28	1,44	0,96	1,24	0,93	1,14	
		1,28	0,58	0,62	0,93	1,10	1,04	1,10	1,41	1,14	1,14	
		1,33				0,84			1,29			3
		Satisfaccion Media										

1	Muy Insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Satisfaccion Media
4	Satisfecho
5	Muy Satisfecho

Fuente: Distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería

ANEXO 19 – ENCUESTA EMPLEADOS

✓ SU OPINIÓN TAMBIÉN CUENTA

Por favor, dedique unos pocos minutos a completar este cuestionario, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar el ambiente laboral de la Distribuidora

✓ REMUNERACIÓN

1. ¿La remuneración que ud recibe esta acorde al trabajo q realiza en la Distribuidora?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

2. ¿Ud. considera que su remuneración le permite cubrir los gastos más básicos en su hogar?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

3. ¿En relación a los empleados de otras Distribuidoras su remuneración es?

Muy Bajo	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>
Igual	<input type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>
Muy Alto	<input type="checkbox"/>

4. ¿Ud está de acuerdo con la remuneración que recibe actualmente?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

✓ **AMBIENTE LABORAL**

5. ¿Cree ud que el ambiente laboral o clima laboral de la Distribuidora es bueno?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuándo tiene algún problema obtiene ayuda de su jefe y compañeros?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

7. ¿Su jefe mantiene múltiples conversaciones con los empleados en relación al trabajo realizado a cumplimiento de objetivos, etc.?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

✓ **INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS POR SU TRABAJO**

8. ¿Ud considera que el trabajo que realiza es totalmente reconocido por su jefe?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

9. ¿Es premiado con incentivos económicos o materiales por el logro de algún objetivo planteado en la distribuidora?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

10. ¿Ud está de acuerdo con los tipos de incentivos que recibe en la distribuidora?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

✓ **ESTABILIDAD Y SEGURIDAD LABORAL**

11. ¿La Distribuidora cumple con las principales normas de seguridad contra emergencias?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

12. ¿En la distribuidora se maneja un ambiente de confianza entre el jefe y los empleados?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

13. ¿Ud considera que cuenta con un puesto de trabajo fijo?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>

La evaluación ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.