

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación

**“ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA SOLUCIÓN PARA USO DE
CUADROS DE MANDO INTEGRAL”**

TESINA DE SEMINARIO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

PRESENTADO POR:

MARÍA FERNANDA LEÓN PAREDES
DENNY HERNÁN MENDOZA CARRILLO

GUAYAQUIL-ECUADOR

2014

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por permitirnos alcanzar una meta más en nuestra vida profesional, a nuestros padres por su apoyo desde el inicio de nuestra carrera universitaria, a nuestras familias por su amor y paciencia y a nuestros maestros por su enseñanza y dedicación.

DEDICATORIA

Esta tesina está dedicada a mi esposo quien ha sabido darme su amor, apoyo y comprensión. A a mis tres pequeños: Keyla, Ariana y José Xavier razones de mi vida. Y un agradecimiento especial a mis padres por su ayuda incondicional en los momentos en que más los necesité.

María Fernanda León Paredes

DEDICATORIA

A mis padres Hernán y Carmen por su esfuerzo constante a lo largo de estos años, a mi esposa pilar fundamental en mi vida, a mis hermanas y sobrinas por su apoyo en los momentos más necesarios de la etapa universitaria.

Denny Hernán Mendoza Carrillo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING. ROBERT ANDRADE TROYA
PROFESOR DEL SEMINARIO DE GRADUACIÓN

ING. NÉSTOR ARREAGA ALVARADO
PROFESOR DELEGADO POR LA UNIDAD ACADÉMICA

DECLARACIÓN EXPRESA

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

María Fernanda León Paredes

Denny Hernán Mendoza Carrillo

RESUMEN

En el presente proyecto se revela la importancia que tiene implementar un sistema de medición integral en las organizaciones con el objetivo de maximizar el beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles. Por esta razón, uno de los motivos para el desarrollo de este trabajo es entregar a la empresa una herramienta que ayude a ejecutar estrategias de forma adecuada y ordenada, mediante indicadores y métricas, para la revisión del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

CAPÍTULO I. ALCANCE

En este capítulo se detallan aspectos generales de la organización que es objeto de nuestro estudio, tanto en su organización como en su rol comercial. Se describe los objetivos generales y específicos de la investigación y la respectiva justificación que, basada en la problemática identificada, nos orienta hacia la generación de soluciones.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En la segunda parte de este trabajo se dan a conocer las definiciones de los diferentes componentes que se manejan alrededor del Balance Scorecard y que nos ayudarán a entender de manera más de detallada su importancia.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

En el tercer capítulo se desarrolla la estrategia de solución partiendo del análisis de la problemática identificada siguiendo con el planteamiento de las alternativas de solución y la selección de la más opción más adecuada para su implementación. Posteriormente, se describe el enfoque estratégico para la organización.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD

En este bloque se desarrolla la alternativa de solución seleccionada que consiste en la metodología del Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), en los que se incluye la definición de los objetivos específicos para cada una de las perspectivas estratégicas, los indicadores estratégicos con el fin de alcanzar los objetivos y finalmente las iniciativas relacionadas con la estrategia de la empresa. Los argumentos de orden tecnológico y operativo que la empresa debería implementar, y en los que sustentará el éxito del proyecto, se definen también en este capítulo.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA

En el quinto capítulo se describe de manera general la solución tecnológica propuesta para la implementación del Balanced Scorecard como sistema de información. Esto comprende la plataforma de desarrollo y de almacenamiento de datos.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ECONÓMICO

En esta sección se analiza la factibilidad del proyecto propuesto desde el punto de vista económico con el fin de tener argumentos sólidos para la aprobación o rechazo del mismo.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de este capítulo se exponen criterios para la mejor comprensión de la problemática y la sostenibilidad de la solución planteada.

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|-----------------------------------|-------------|
| RESUMEN | VII |
| ÍNDICE GENERAL..... | X |
| ABREVIATURAS | XIV |
| SIMBOLOGÍA | XVI |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | XVIII |
| ÍNDICE DE TABLAS | XIX |
| INTRODUCCIÓN | XX |
| CAPÍTULO 1 | |
| 4. ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1.1 Antecedentes..... | 1 |
| 1.2 Organigrama estructural | 3 |
| 1.3 Perfil comercial | 4 |
| 1.4 Situación actual..... | 5 |
| 1.5 Misión y Visión..... | 6 |
| 1.6 Justificación | 7 |
| 1.7 Objetivos General | 8 |
| 1.8 Objetivos Específicos..... | 8 |

CAPÍTULO 2

| | | |
|--------|-------------------------------------------------|----|
| 4. | MARCO CONCEPTUAL..... | 11 |
| 2.1 | Definición..... | 11 |
| 2.2 | Características del Balanced Scorecard..... | 12 |
| 2.2.1 | Sistemas de información..... | 12 |
| 2.2.2 | Sistemas de formación..... | 12 |
| 2.2.3 | Sistemas de comunicación..... | 13 |
| 2.3 | Componentes esenciales..... | 13 |
| 2.3.1 | Misión..... | 13 |
| 2.3.2 | Valores..... | 14 |
| 2.3.3 | Visión..... | 14 |
| 2.3.4 | Objetivos estratégicos..... | 14 |
| 2.3.5 | Perspectivas estratégicas..... | 15 |
| .3.5.1 | Perspectiva Financiera..... | 15 |
| .3.5.2 | Perspectiva del Cliente..... | 15 |
| .3.5.3 | Perspectiva de Procesos..... | 16 |
| .3.5.4 | Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje..... | 16 |
| 2.3.6 | Mapa Estratégico..... | 17 |
| 2.3.7 | Indicadores..... | 18 |
| 2.3.8 | Metas..... | 19 |
| 2.3.9 | Iniciativas..... | 20 |
| 2.4 | Diferentes enfoques del Balanced Scorecard..... | 20 |

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.4.1 | Técnica de medición y control..... | 20 |
| 2.4.2 | Nivel 2: Sistemas de Gestión Estratégica | 22 |
| 2.4.3 | Nivel 3: Modelo de organización y gestión del cambio | 24 |

CAPÍTULO 3

| | | |
|-------|----------------------------------------------|----|
| 3. | ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN..... | 26 |
| 3.1 | Diagnóstico del problema | 26 |
| 3.2 | Objetivos específicos | 27 |
| 3.3 | Alternativas de solución | 29 |
| 3.3.1 | Evaluación de las alternativas..... | 29 |
| 3.3.2 | Selección de alternativas | 31 |
| 3.4 | Enfoque estratégico | 31 |
| 3.4.1 | Definición del negocio | 31 |
| 3.4.2 | Análisis FODA..... | 33 |
| 3.4.3 | Estrategias derivadas del Análisis FODA..... | 35 |
| 3.4.4 | Cadena de Valor | 37 |
| 3.4.5 | Análisis del Mercado y la Competencia..... | 39 |
| 3.4.6 | Análisis de los Stakeholders | 41 |

CAPÍTULO 4

| | | |
|-----|-----------------------------------------|----|
| 4. | DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD | 44 |
| 4.1 | Objetivos estratégicos..... | 44 |

| | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.1 | Perspectiva Financiera..... | 44 |
| 4.1.2 | Perspectiva del Cliente..... | 45 |
| 4.1.3 | Perspectiva Interna | 45 |
| 4.1.4 | Perspectiva de Recursos Humanos | 46 |
| 4.2 | Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos | 46 |
| 4.3 | Mapa estratégico | 48 |
| 4.4 | Desarrollo de los indicadores..... | 50 |
| 4.5 | Semáforos de los indicadores..... | 52 |
| 4.6 | Matriz de Balanced Scorecard..... | 55 |
| 4.7 | Iniciativas estratégicas..... | 58 |
| 4.8 | Priorización de iniciativas..... | 59 |
| 4.9 | Diseño de las iniciativas estratégicas (Diagrama de Gantt)..... | 61 |
| 4.10 | Implementación tecnológica..... | 61 |
| 4.10.1 | Alcance | 61 |
| 4.10.2 | Especificaciones de Hardware y Software | 62 |
| 4.11 | Aplicación del Sistema | 63 |
| 4.11.1 | Ingreso al Sistema | 63 |
| 4.11.2 | Opciones del módulo BSC | 64 |
| 4.12 | Consideraciones importantes para el éxito de la implementación del Balance Scorecard..... | 66 |
| 4.13 | Plan de Implementación de BSC..... | 71 |

CAPÍTULO 5

| | | |
|---------|----------------------------------|----|
| 5. | ANÁLISIS ECONÓMICO | 74 |
| 5.1 | Introducción | 74 |
| 5.2 | Inversión y Financiamiento | 75 |
| 5.2.1 | Inversión Inicial..... | 75 |
| 5.2.1.1 | Costos de equipos | 75 |
| 5.2.1.2 | Costos de implementación..... | 76 |
| 5.3 | Flujo de Caja..... | 77 |
| 5.4 | Rentabilidad del proyecto | 79 |
| 5.4.1 | Análisis de la TIR y VAN | 79 |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ABREVIATURAS Y SIMBOLOGÍA

ABREVIATURAS

| | |
|------|-----------------------------------------------------------------------|
| BSC | Balanced Scorecard |
| ERP | Enterprise Resource Planning(Planificación de Recursos Empresariales) |
| DA | Debilidades-Amenazas |
| DO | Debilidades-Oportunidades |
| E1 | Grupo Interesado Externo 1 |
| E2 | Grupo Interesado Externo 2 |
| E3 | Grupo Interesado Externo 3 |
| E4 | Grupo Interesado Externo 4 |
| E5 | Grupo Interesado Externo 5 |
| E6 | Grupo Interesado Externo 6 |
| FA | Fortalezas-Amenazas |
| FO | Fortalezas-Oportunidades |
| FODA | Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas |
| GB | GigaByte |
| I1 | Grupo Interesado Interno 1 |
| I2 | Grupo Interesado Interno 2 |
| I3 | Grupo Interesado Interno 3 |
| I4 | Grupo Interesado Interno 4 |

| | |
|------|---------------------------------------------------------------------|
| I5 | Grupo Interesado Interno 5 |
| I6 | Grupo Interesado Interno 6 |
| S.A. | Sociedad Anónima |
| SQL | Structured Query Language |
| TIR | Tasa Interna de Retorno |
| VAN | Valor Actual Neto |
| UPS | Uninterruptible power supply(Fuente de alimentación ininterrumpida) |

SIMBOLOGÍA

| | |
|----|------------|
| # | Número |
| \$ | Dólar |
| % | Porcentaje |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------|--------------------------------------------------|----|
| Figura 1.1 | Organigrama Estructural de la empresa | 3 |
| Figura 2.1 | Perspectiva del Balanced Scorecard | 17 |
| Figura 2.2 | Mapa de la Estrategia | 18 |
| Figura 2.3 | Using the Balanced ScoreCard as a Strategic..... | 23 |
| Figura 3.1 | Modelo de las 5 fuerzas de Porter | 40 |
| Figura 4.1 | Mapa Estratégico..... | 49 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 | Evaluación de alternativas de solución..... | 30 |
| Tabla 2 | Análisis FODA | 34 |
| Tabla 3 | Matriz MAFE | 36 |
| Tabla 4 | Cadena de valor | 38 |
| Tabla 5 | Stakeholders..... | 42 |
| Tabla 6 | Matriz Influencia-Poder..... | 43 |
| Tabla 7 | Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos | 47 |
| Tabla 8 | Desarrollo de los indicadores..... | 51 |
| Tabla 9 | Identificación de colores del semáforo de indicadores..... | 52 |
| Tabla 10 | Semáforo de los indicadores | 53 |
| Tabla 11 | Matriz de Balanced Scorecard..... | 56 |
| Tabla 12 | Impacto de las Iniciativas..... | 60 |
| Tabla 13 | Costos de equipos de computación..... | 76 |
| Tabla 14 | Costos de implementación..... | 76 |
| Tabla 15 | Flujo de Caja..... | 78 |
| Tabla 16 | Cálculo de VAN y TIR..... | 79 |

INTRODUCCIÓN

El principal desafío de las compañías es la creación de valor agregado. Para planificar cómo crearán dicho valor, las empresas desarrollan estrategias, las cuales constituirán su posicionamiento y tendrán como objetivo alcanzar cierta situación futura. Sin embargo, la mayoría de las estrategias adoptadas por las organizaciones no son implementadas con éxito y en consecuencia fallan, entre otras causas, por no haber sido desarrolladas lo suficiente. Esta falla se denomina “Barrera” y puede ser de la Visión, Personas, recursos y de la Gestión. El Balanced Scorecard fue concebido con la idea de suprimir estas barreras. El proceso de construcción del modelo estimula un intenso diálogo en la alta dirección de las empresas, generando alineamiento alrededor de la estrategia, mayor transparencia y consenso respecto del cómo será seguido el tema estratégico en la organización.

El planeamiento estratégico del sector automotriz tiene como objetivo principal buscar su desarrollo sostenible, aprovechando el crecimiento económico del país y el dinamismo del sector, a través del establecimiento de estrategias que permitan posicionarlo como uno de los sectores referentes, buscando el bienestar de sus stakeholders e impactando en menor medida en el medio ambiente.

La calidad de productos y servicios que se demanda en la industria automotriz, requiere la aplicación de modelos de gestión estratégicos basados en mediciones que monitoreen el cumplimiento de las actividades realizadas para el objetivo trazado. La aplicación no efectiva de estas observaciones desemboca inevitablemente en la falta de competitividad de la organización.

S.A. Importadora Andina S.A.I.A se presenta como una empresa líder en consonancia con las necesidades del sector productivo automotriz. Sin embargo, aunque cuenta con instalaciones y equipamiento que le permite ofrecer productos y servicios acorde a la demanda, sus sistemas de gestión siguen anclados en los modelos tradicionales de la contabilidad financiera, lo que lo limita al alcance de su misión y visión.

Por estas razones, se plantea el diseño de un sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard que permita guiar a la organización al logro de su visión y por lo tanto seguir siendo reconocido por su compromiso de apoyo oportuno y eficiente al transporte nacional.

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 Antecedentes.

La empresa de referencia tiene como razón social y nombre comercial S.A. Importadora Andina S.A.I.A., ella nace en 1944 en Ambato, con la línea de electrodoméstico. En el año 1959 entran al negocio de llantas. Ya en el año 60 se abre la primera oficina llantera en Guayaquil y en el año 62 en Quito.

En 1963 empieza a funcionar la primera reencauchadora en Guayaquil y en 1974 empieza a funcionar la segunda reencauchadora en Guayaquil. En 1981 se cierra la división de electrodomésticos para especializarse en

servicios a vehículos, con llantas, lubricantes y baterías. Ya en el año 60 se abre la primera oficina llantera en Guayaquil y en el año 62 en Quito.

Ya en el año 1994 se cierra la segunda reencauchadora y en sociedad con Erco, ahora Continental Tire Andina fundan Reencauche Superior.

En el año de 1998 se ingresa al mercado colombiano y en 1999 al peruano. En el 2005 se consolidan las operaciones sólo en Ecuador.

1.2 Organigrama estructural.

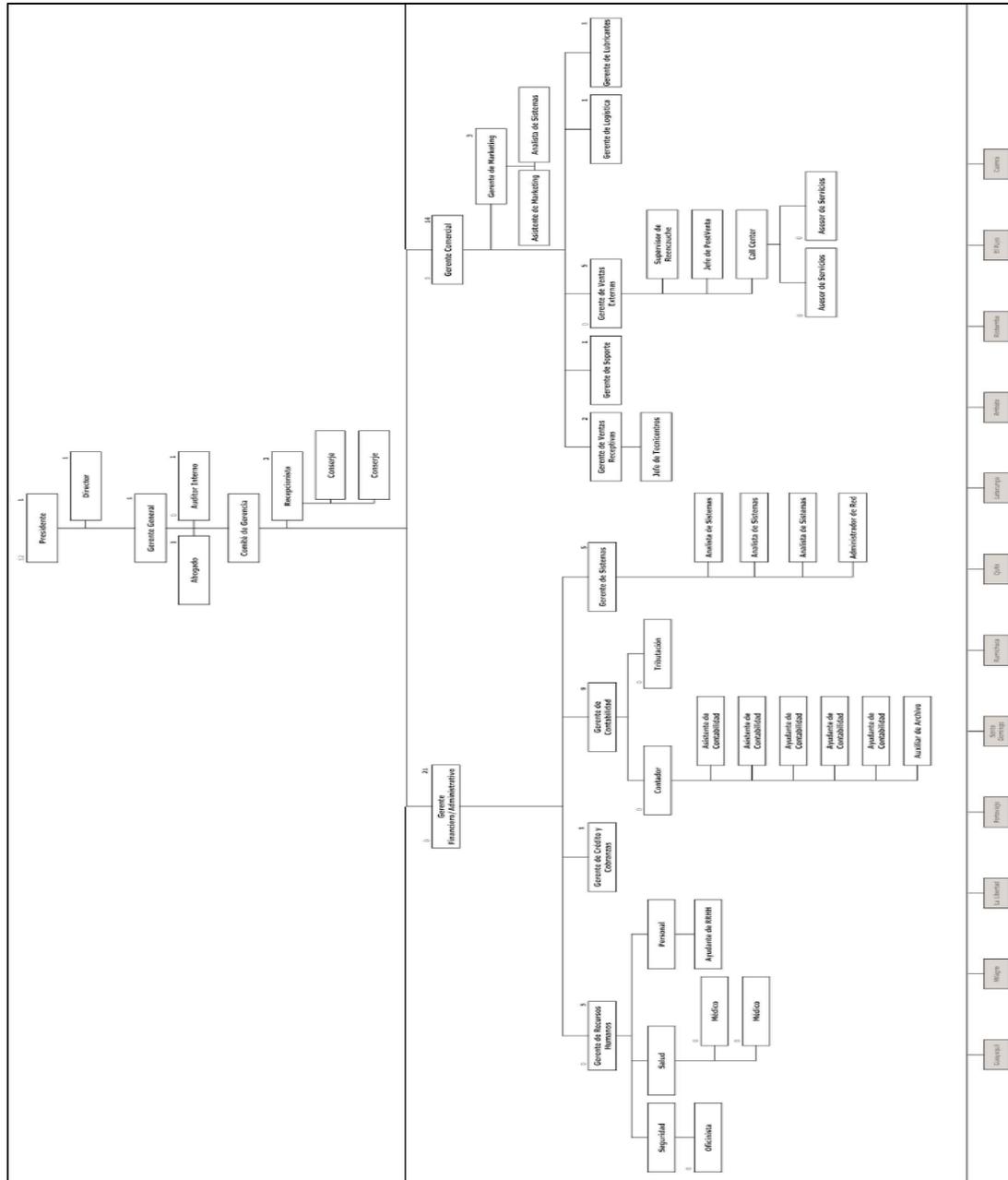


Figura 1.1 Organigrama Estructural de la empresa.

1.3 Perfil comercial.

S.A. Importadora Andina S.A.I.A. es una empresa comercial y de servicios que ofrece asesoramiento comercial en el sector automotriz, tanto en transporte liviano como pesado. Las principales actividades son la comercialización de llantas y prestación de servicios relacionados con el mantenimiento preventivo y correctivo de automotores.

La organización dispone de una amplia gama de productos en las diferentes líneas que comercializa, tales como: llantas, lubricantes, baterías; y servicios como: reencauche, tecnicentro y análisis de flotas.

Para asegurar la disponibilidad de los productos y servicios en el mercado automotriz, la empresa cuenta con el respaldo y garantía de empresas reconocidas nacional e internacionalmente como Continental Tire, PDV, Bosh, Baterías Ecuador, Renovallanta.

La empresa clasifica a sus clientes según la actividad económica que desarrollan. Según esta segmentación se trata de canalizar las cotizaciones, ventas, descuentos, promociones, servicios de posventa. Cabe recalcar la clasificación denominada Reventa, a la cual pertenecen

los subdistribuidores de los productos y servicios, descritos anteriormente, y que son de alta importancia para la organización.

1.4 Situación actual.

La organización, objeto de nuestro estudio, cuenta con sucursales en las regiones Costa, Sierra y Oriente, ubicadas en sectores estratégicos de cada ciudad donde tiene presencia, y en número de agencias de acuerdo a la demanda del mercado.

La empresa cuenta con 33 sucursales de ventas y distribución divididas de la siguiente manera: 5 Puntos de Venta (15%), 17 Tecnicentros (51%), 3 de Ventas externas (9%), 4 de Ventas Lubricantes (12%), y 4 Bodegas de distribución (12%).

Actualmente la empresa es considerada el distribuidor más grande de llantas del país.

En cuanto a prestación de servicios automotrices, la compañía ha impulsado el funcionamiento de talleres de mecánica automotriz básica e

intermedia en más del 50% de las agencias. Se ha dotado de equipos con tecnología de punta y personal técnico capacitado.

La organización cuenta con un ERP propio, creado por personal del área de Sistemas y personalizado para el desarrollo de las operaciones y transacciones realizadas en todos los departamentos.

La empresa está buscando incursionar en nuevos segmentos del sector automotriz no atendidos. Además, se está planificando desarrollar la gestión de atención al cliente enfocada en los servicios ofrecidos y personalizada de acuerdo a su actividad.

1.5 Misión y Visión.

♦ MISIÓN

Ofrecer productos y prestar servicios de calidad para contribuir con el desarrollo de la transportación nacional.

♦ **VISIÓN**

Convertirnos en la mejor organización de apoyo al transporte, comprometida con el servicio, competitiva, ofreciendo productos de calidad, con personal altamente capacitado.

1.6 Justificación.

S.A. Importadora Andina S.A.I.A., es una empresa comercial que ofrece soluciones en productos y servicios al sector automotriz, debido a que estas actividades son primordiales para el dinamismo de esta industria, trata constantemente de mejorar sus procesos a nivel administrativo y operativo con el fin de brindar satisfacción entre sus clientes y obtener beneficios para la organización.

Actualmente, los esfuerzos por cumplir con las metas y objetivos comerciales se han visto afectados por la disminución de los porcentajes de rentabilidad en las sucursales y que impactan directamente en la competitividad de la empresa. Entre las principales causas que se han analizado para que comprender estos resultados se ha podido detectar la falta de cumplimiento a las políticas y procedimientos operativos y

comerciales establecidos, evaluación y seguimiento internos, controles administrativos para la toma de decisiones, entre otras.

Por este motivo, se pretende proveer a la empresa de una herramienta de gestión que permita controlar y evaluar las actividades en las agencias con el fin de facilitar la toma de decisiones y cumplir con los objetivos particulares y generales.

1.7 Objetivo General.

Aplicar una estrategia de gestión y control de las actividades de la administración central y de las agencias con el fin de optimizar los recursos proporcionados y mejorar los índices de rentabilidad de la organización.

1.8 Objetivos Específicos.

Para la descripción de los objetivos específicos se consideraron las perspectivas que plantea el modelo de gestión a aplicar en el proyecto, los cuales se presentan a continuación:

Perspectiva Financiera

- ✓ Identificar los parámetros en que se basa la gestión comercial para impulsar el crecimiento de ventas en segmentos clave.

- ✓ Identificar los mecanismos adecuados para la ejecución efectiva de la gestión de cobranzas.

Perspectiva del Cliente

- ✓ Aumentar ventas y crear nuevos canales de servicio de mecánica especializada.

- ✓ Identificar nuevos clientes y aumentar la intensidad de la relación con los clientes.

Perspectiva Interna

- ✓ Gestionar y controlar los recursos asignados de forma más eficiente.

- ✓ Reforzar la imagen/marca de la organización a nivel local y nacional en las sucursales.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

- ✓ Analizar el alcance de roles y responsabilidades bajo los cuales se desempeñan los cargos del personal dentro de una sucursal.
- ✓ Adaptar la tecnología a las necesidades de la compañía de manera que sean un apoyo para el control la gestión.
- ✓ Potenciar las alianzas clave con empresas del sector automotriz.
- ✓ Orientar el cambio hacia una gestión de procesos.

CAPÍTULO 2

2. MARCO CONCEPTUAL.

2.1. Definición.

El Balanced Scorecard es una de las metodologías más usadas para implementar la Administración Estratégica en las empresas y organizaciones. Esta metodología fue publicada en el año 1992 por los académicos de la Universidad de Harvard Robert Kaplan y David Norton, a través del libro “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action” [1].

El Balanced Scorecard es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. Permite a las esferas que toman decisiones en las compañías enfocarse en lo que ellos consideran esencial para la

consecución de su plan estratégico, el cual se mide a través de objetivos e indicadores de gestión. En particular, mide de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados, confirma el avance hacia los objetivos marcados en la estrategia y comunica a la organización como conseguir los objetivos estratégicos [2].

2.2. Características del Balanced Scorecard. [3]

El Balanced Scorecard en su conjunto es un sistema de comunicación, de información y de formación:

2.2.1. Sistema de Información

Traduce la estrategia a objetivos para luego determinar la forma en que se medirán para cuantificar el logro de cada objetivo. Estas medidas sirven de apoyo para la consecución de los objetivos marcados en su plan estratégico.

2.2.2. Sistema de formación

Coordina los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para la consecución de los objetivos. Fija iniciativas para conseguir los objetivos, indicadores para medir la consecución de objetivos y metas para fijar el valor de los indicadores. Sirve para la evaluación las

iniciativas que se toman en forma cotidiana, y su real aporte al logro del plan estratégico.

2.2.3. Sistema de comunicación

Permite comunicar los objetivos estratégicos a los empleados. Toda la empresa puede seguir el cumplimiento de objetivos y aportar las mejoras oportunas en tiempo real. Es posible que los empleados aporten ideas y soluciones mucho mejores que las que se habían ideado en un principio.

2.3. Componentes esenciales. [3]

El Balanced Scorecard está compuesto por una serie de elementos conectados entre sí, que permiten definir la estrategia de la compañía en todos sus aspectos. Según Kaplan y Norton los componentes esenciales del Balanced Scorecard son [2]:

2.3.1. Misión

Corresponde a la razón de existir de la empresa. Generalmente se define a largo plazo, y no cambia en el tiempo como sí lo pueden hacer los valores y la visión. La misión es el punto de origen en que las personas se deben ver motivadas e identificadas con el propósito

de la compañía, por lo que debe ser fácil de entender y estar expresada en términos y lenguaje de fácil comprensión.

2.3.2. Valores

Es la manera de actuar que rige a una compañía y sus personas. Corresponde a los principios que se encuentran arraigados en la empresa en su conjunto, que quedan demostrados en el comportamiento diario de todos sus funcionarios.

2.3.3. Visión

Corresponde al deseo de donde quiere estar la empresa en el futuro. Sirve de punto de referencia para definir el plan estratégico de la compañía. Debe estar completamente alineada con la misión y valores y seguir las mismas directrices, por lo que permite que todas las personas de la empresa trabajen en la misma dirección.

2.3.4. Objetivos estratégicos

Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica. Deben ser cuantificables de una manera fácil. Los objetivos estratégicos son asignados a las perspectivas estratégicas, y deben ser equilibrados y coherentes entre sí.

2.3.5. Perspectivas estratégicas

Son los ejes claves en que se agrupa prácticamente la totalidad de las actividades estratégicas que realiza la compañía. Las perspectivas permiten relacionar los objetivos estratégicos entre sí y permiten equilibrarlos a corto, mediano y largo plazo. Según Kaplan y Norton, las perspectivas se pueden dividir en financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento [2].

2.3.5.1. Perspectiva Financiera

Indica si la estrategia puesta en práctica y en ejecución contribuye a generar beneficios tangibles a los accionistas. Describe los resultados económicos de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el costo por unidad producida.

2.3.5.2. Perspectiva del cliente

Identifica los segmentos de clientes y de mercado que proporcionen rendimientos financieros. Comprende los indicadores de resultado relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. Los objetivos estratégicos de

las perspectivas del cliente y financiera describen lo que la empresa desea obtener como resultado de las actividades que realiza.

2.3.5.3. Perspectiva de Procesos

Permite identificar los procesos críticos internos en los que se debe ser excelente, entregando propuestas de valor que atraerán y retendrán clientes. Las organizaciones llevan a cabo cientos de procesos, desde pagar los salarios hasta inventar productos o servicios nuevos. Si bien todos los procesos deben hacerse de la mejor manera posible, sólo unos pocos permiten establecer diferencias concretas en la concreción de la estrategia corporativa.

2.3.5.4. Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje

Identifica la infraestructura necesaria para generar el valor que genere rentabilidad a corto y largo plazo. Identifica el capital humano, capital de la información y capital organizacional que sustentan los procesos que crean valor. Los objetivos estratégicos de las perspectivas de procesos y de desarrollo y aprendizaje describen la forma en que la compañía implementará su estrategia.

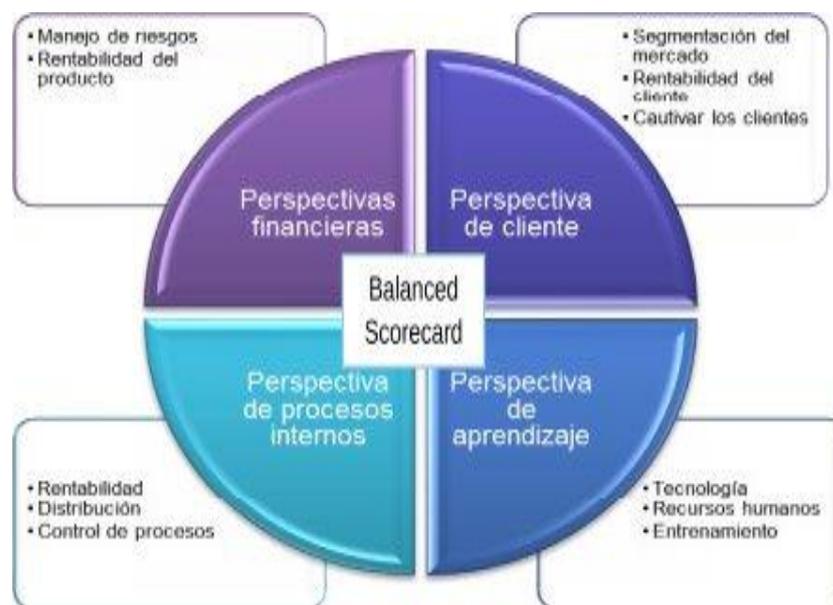


Figura 2.1 Perspectiva del Balanced Scorecard[5]

2.3.6. Mapa estratégico

Expresa la estrategia de la compañía, que incluye la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Está constituido por los objetivos estratégicos agrupados por las perspectivas estratégicas, estableciendo relaciones de causa-efecto entre ellos. La lectura del mapa estratégico debe permitir entender cómo los objetivos relacionados permiten conseguir los resultados esperados.

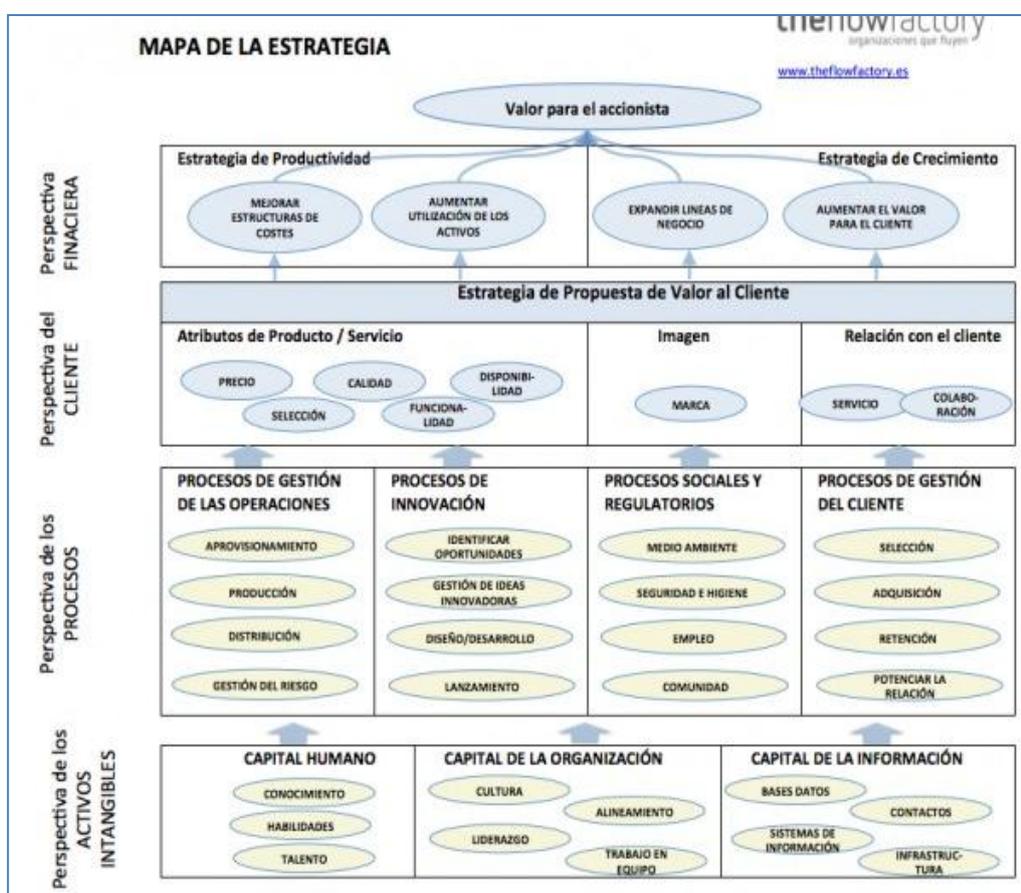


Figura 2.2 Mapa de la estrategia.

2.3.7. Indicadores

Expresa la estrategia de la compañía, que incluye la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Está constituido por los objetivos estratégicos agrupados por las perspectivas estratégicas, estableciendo relaciones de causa-efecto entre ellos. La son variables asociadas con los objetivos estratégicos que se utilizan para medir su logro en función de los resultados esperados. Constituyen el

instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser de naturaleza cuantitativa (simple o compuesta mediante el uso de fórmulas de cálculo) o cualitativa (ordinales o nominales). En general, los indicadores en las perspectivas de clientes y financiera son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y aprendizaje y crecimiento evalúan la forma en que se desarrollan las actividades de la compañía.

2.3.8. Metas

Son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización: ésta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha. En el Balanced Scorecard se pueden utilizar sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que excedan los límites preestablecidos.

2.3.9. Iniciativas

Son los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos estratégicos. Las iniciativas son de inversión si suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas son de gestión si son proyectos que cambian la forma de realizar las actividades.

2.4. Diferentes enfoques del BSC. [1]

Existen tres maneras diferentes de enfocar el Balanced Scorecard, cada una de las cuales se adapta a situaciones y requerimientos diferentes. Por ello, es importante, antes de iniciar un proyecto para su implantación en una organización, establecer y analizar en detalle cuáles son sus necesidades de gestión; así se podrá seleccionar el enfoque más adecuado. A continuación se exponen los enfoques o niveles del modelo de gestión.

2.4.1. Técnica de medición y control (Cuadro de mando integral)

Se trata de la primera versión del Balanced Scorecard, centrada en la medición y el control. Desde su diseño por Norton y Kaplan, el modelo

de gestión ha evolucionado sustancialmente hacia los otros dos niveles; sin embargo, este primer enfoque resulta muy útil en casos puntuales en los que la empresa busca la medición y el control más que la implantación de un modelo de gestión estratégica y del cambio. Su objetivo es complementar los sistemas de gestión financiera de la compañía con indicadores procedentes de otras perspectivas de gestión (cliente, procesos, infraestructuras, etc.).

Para lograr este propósito, el área de planificación estratégica y control de gestión y/o área de sistemas de información asume el papel de sponsor o responsable directo. Adelanta un trabajo “de laboratorio” con poca participación de otros miembros del equipo directivo y con escaso soporte de consultoría externa (centrado principalmente en la fase de automatización).

Al término de su labor, el sponsor dispondrá de información más completa sobre la situación de la compañía, aunque sin cambios notables en la forma de gestionar. Esta información se presentará periódicamente al equipo directivo como informes de gestión para la dirección. Al implantar el Balanced Scorecard en este nivel, no se requiere invertir tantos esfuerzos como cuando se pretende modificar la filosofía de gestión a escala más estratégica.

Por esto, no es necesario llevar a cabo una verdadera gestión del cambio.

2.4.2. Nivel 2: Sistema de gestión estratégica (Strategic Enterprise Management)

El objetivo de este enfoque es implantar la estrategia de la compañía y disponer de mecanismos de seguimiento y feedback estratégico, alineando los recursos y presupuestos con las necesidades de futuro de la organización. La responsabilidad de lograrlo recae sobre el más alto escalafón de la dirección de la empresa. La metodología usualmente seguida consiste en el trabajo conjunto entre la alta dirección y los demás miembros del equipo directivo. Suelen contar también con soporte de consultoría externa (como facilitación, formación y aporte de metodología). En el caso de automatización del modelo, es común la colaboración de algún proveedor de soluciones informáticas y/o el área de informática. La aplicación de este nivel del Balanced Scorecard facilita a los directivos contar con una visión operativa de la estrategia y monitorizarla. Por este motivo, una vez realizado el proyecto, se suele proceder a la asignación de responsabilidades estratégicas y a la priorización de proyectos y recursos, como vía para implantar la estrategia. En este nivel hay una

mayor necesidad de gestión del cambio que en el anterior, ya que es preciso implantar la nueva estrategia.

Esto genera cambios en comportamientos habituales en la compañía, de manera que aparece la necesidad de realizar acciones complementarias de gestión del cambio (comunicación, participación, formación, recompensas, etc.) para implantar realmente la estrategia de la compañía y conseguir cambiar estratégicamente hábitos de las personas clave de la organización.

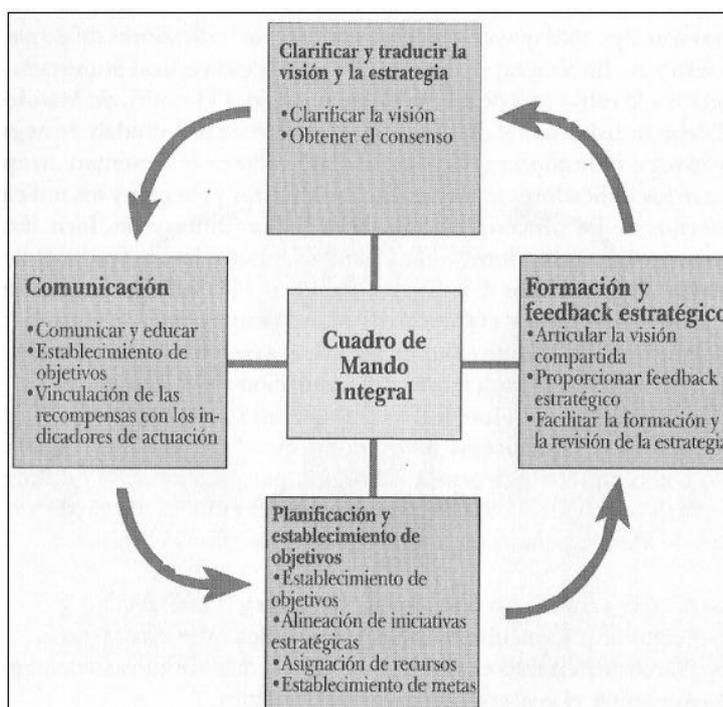


Figura 2.3 Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System[6].

2.4.3. Nivel 3: Modelo de organización y gestión del cambio:

Se trata del nivel más ambicioso y exigente del Balanced Scorecard. El objetivo es implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la compañía en los asuntos de carácter estratégico, el cual permita adaptarse con mayor flexibilidad a las situaciones de cambio.

El Balanced Scorecard es usado como catalizador para el proceso de cambio organizativo que demanda este objetivo. La responsabilidad de ejecución de este proyecto debe recaer en la alta dirección (director general, gerente, etc.) y en la dirección de las unidades de negocio. La metodología más habitual consiste en un trabajo con elevada participación de otros miembros del equipo directivo y con considerable soporte de consultoría externa (como facilitación, formación, aporte de metodología y gestión del cambio).

Al concluir el proyecto, la organización habrá experimentado una transformación global. Sus estructuras, procesos y mecanismos de coordinación y asignación de recursos habrán sido modificados con el objeto de implantar la estrategia; asimismo, el comportamiento de las personas habrá sido alineado hacia la consecución de objetivos estratégicos, minimizando el riesgo en el proceso de cambio. En este

enfoque, la necesidad de gestión de cambio es muy elevada por tener un importante impacto humano y organizativo. Para conseguir el alineamiento del comportamiento del personal, es preciso que éste comparta modelos de negocio comunes, coordinación del trabajo en equipo, etc. El Balanced Scorecard facilita este proceso, así como la monitorización del avance hacia la consecución de resultados. La organización gana en flexibilidad ante situaciones de cambio.

CAPÍTULO 3

3. ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN.

3.1 Diagnóstico del problema.

Radica en los bajos índices de rentabilidad generados en cada uno de los locales, ya sean estos de ventas y/o servicio técnico, que forman parte de la red de sucursales a nivel nacional. Por consiguiente, estos resultados derivan en un rendimiento general que no está cubriendo las expectativas de beneficio de la organización.

Las causas subyacentes identificadas son las siguientes:

- **Ventas:**

Los montos de ventas netas mensuales no alcanzan los valores presupuestados o, por lo menos, no llegan a niveles aceptables.

- **Gastos:**

Los valores generados por gastos administrativos y de cobranzas resultan altos, lo que da como consecuencia la pérdida en la rentabilidad a nivel del local.

- **Cartera:**

Existen altos índices de cartera incobrable o vencida.

- **Conocimiento:**

Medio o bajo nivel de conocimiento técnico del personal acerca de los productos y/o servicios que ofrece la empresa.

- **Atención al cliente:**

No se realiza una adecuada atención personalizada o adecuada del personal hacia el cliente con el fin de generar preferencia o fidelización.

3.2 Objetivos específicos.

Los objetivos o metas a alcanzar con el fin de revertir la situación actual se describen a continuación:

- Aumento y sostenibilidad de la rentabilidad.

- Maximizar el beneficio de los propietarios.
- Aumento del monto de las ventas.
- Fidelización de clientes.
- Reducción de gastos y tiempos en la gestión administrativa.
- Oferta diversificada de productos y servicios.
- Aumento en calidad de la ejecución de servicios.
- Retención y productividad del empleado.
- Implementar una herramienta tecnológica para la gestión de indicadores.

3.3 Alternativas de solución.

Luego de definir el problema e identificar las causas, que determinan el caso de estudio, podemos presentar las siguientes posibilidades de solución:

- **Alternativa 1:** Implementar en la organización un sistema de control de gestión estratégica basado en la herramienta Balanced Scorecard, que tenga como objetivo mejorar la situación actual y que permita a los mandos gerenciales dar seguimiento a las metas trazadas y medir su cumplimiento.
- **Alternativa 2:** Desarrollar un plan de cierre de locales, que permanentemente no cubren las expectativas de rendimiento, y de repotenciación de las sucursales que generan rentabilidad aceptable y/o extraordinaria por su ubicación y buena predisposición del personal.

3.3.1 Evaluación de las alternativas.

En el siguiente cuadro se comparan las alternativas de solución planteadas, según los objetivos específicos:

| | Objetivos | Alternativa 1 | Alternativa 2 |
|---|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Aumento y sostenibilidad de la rentabilidad en los locales y la empresa | El aumento de la rentabilidad sería mayor por mantener todas las agencias | El incremento de la rentabilidad se limitaría de acuerdo al número de locales abiertos |
| 2 | Maximizar el beneficio de los propietarios | El valor de las acciones se incrementa según el aumento de rentabilidad de todas las agencias | El valor de las acciones se incrementa según el aumento de rentabilidad de las agencias abiertas. |
| 3 | Aumento significativo de las ventas | Puede aplicarse varias estrategias para incrementar las ventas a nivel nacional | Puede aplicarse varias estrategias para incrementar las ventas en zonas donde se tienen locales. |
| 4 | Gestión de clientes | Se aplicarían estrategias para fidelizar clientes e identificar nuevos | Se aplican estrategias para aumentar la relación con clientes frecuentes. |
| 5 | Reducción de gastos y tiempos en la gestión administrativa. | Las estrategias a aplicar tomarían más tiempo y más recursos. | Los resultados para esta gestión se alcanzarían en menor tiempo. |
| 6 | Oferta diversificada de productos y servicios | Se puede realizar a nivel nacional | Se puede realizar sólo en zonas donde se tendría presencia. |
| 7 | Aumento en calidad de la ejecución de servicios | Las estrategias pueden marcar diferencia en servicios a nivel nacional | Las estrategias pueden marcar diferencia en servicios en zonas donde se tendría presencia. |
| 8 | Retención y productividad del empleado | Se mantendrían todo el personal y se aplicaría las estrategias correspondientes | Implicaría usar ingentes recursos para empleados de locales cerrados |
| 9 | Implementación de herramienta tecnológica de gestión. | Primordial para el monitoreo efectivo de indicadores y cumplimientos de la estrategia. | Para esta opción este tipo de herramienta no sería aprovechada al máximo. |

Tabla 1. Evaluación de alternativas de solución

3.3.2 Selección de alternativa.

Luego del análisis comparativo de las opciones planteadas, tomando a los objetivos específicos como parámetros de incidencia, se puede determinar claramente que la solución que afectaría positivamente a la empresa en un período de tiempo prudencial y aplicando las estrategias adecuadas, es la alternativa 2, la cual plantea el uso de una herramienta tecnológica basada en la metodología del Balanced Scorecard.

3.4 Enfoque Estratégico.

3.4.1 Definición del negocio.

La definición del negocio es un concepto clave a la hora de establecer la estrategia corporativa de una compañía. A la hora de definir un negocio, el enfoque de marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios producidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad. Es de esta manera como lo percibe el comprador, tanto si se trata de consumidor final como de un cliente empresarial.

En general, la definición de un negocio se suele sustentar en las siguientes tres dimensiones:

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (qué).
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (cómo).
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo de nuestra empresa (a quién). (Gutiérrez, 2013)

En base a estos conceptos, podemos determinar las posibles definiciones del negocio en tres aspectos básicos:

- **Servicio base del producto al cliente:** El cliente final se beneficia de un producto de calidad y de servicios postventa. El cliente empresarial vende nuestros productos y servicios a terceros.
- **Tecnologías existentes:** Nuestros proveedores cuentan con tecnología de punta para la fabricación y reposición de productos.

- **Compradores:** Nuestros clientes objetivos se agrupan en diferentes actividades económicas dentro del mercado automotriz.

3.4.2 Análisis FODA (Talancón, 2007).

Mediante esta herramienta tenemos la posibilidad de realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Además nos permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización.

A continuación se detalla una matriz con los factores considerados para el análisis FODA de la empresa:

| Fortalezas | Debilidades |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Marca reconocida en el mercado • Experiencia y liderazgo en el sector automotriz. • Propiedad y exclusividad en tecnologías de comunicación y de sistemas de información. • Ventajas en la entrega de productos por parte del proveedor. • Puntualidad en el cumplimiento de obligaciones de rentas y aportes patronales. | <ul style="list-style-type: none"> • No existe una dirección estratégica comercial clara. • Rentabilidad inferior al promedio esperado. • No existe seguimiento a estrategias implementadas en el área comercial. • Débiles estrategias de marketing. • Costos y precios unitarios más altos en relación con los principales competidores. |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico. • Incremento del gasto público para flota automotriz en diferentes instituciones del estado. • Facilidad de adquisición de vehículos por mejoramiento del nivel de vida de la población. • Incremento del buen hábito de mantenimiento preventivo y correctivo del automotor por responsabilidad personal y social. • Mejoramiento de la calidad de profesionales en la rama automotriz. | <ul style="list-style-type: none"> • Programa gubernamental para mejorar las condiciones y funciones de talleres de vulcanización a nivel nacional. • Incremento de impuestos y restricciones en importación de equipos de mecánica automotriz. • Resistencia de personal de mecánica al uso de nuevas tecnologías de comunicación y de información. • Acceso a varias líneas de crédito para financiación de proyectos privados de la misma línea de negocio. • Alto poder de negociación del proveedor. |

Tabla 2. Análisis FODA

3.4.3 Estrategias derivadas del análisis FODA (Talancón, 2007).

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, el siguiente paso es establecer alternativas estratégicas mediante una matriz derivada de la anterior denominada MAFE, desarrollando cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

En el siguiente cuadro se muestra el análisis de los factores descritos en el análisis FODA, con el fin de obtener las alternativas estratégicas:

| | Fortalezas | Debilidades |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MATRIZ MAFE | <p>F1: Experiencia y liderazgo en el sector automotriz.</p> <p>F2: Propiedad y exclusividad en tecnologías de comunicación y de sistemas de información.</p> <p>F3: Puntualidad en el cumplimiento de obligaciones de rentas y aportes patronales.</p> | <p>D1: No existe una dirección estratégica comercial clara.</p> <p>D2: Rentabilidad inferior al promedio esperado.</p> <p>D3: No existe seguimiento a estrategias implementadas en el área comercial.</p> |
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| <p>O1: Crecimiento económico moderado.</p> <p>O2: Incremento del gasto público para flota automotriz en diferentes instituciones del estado.</p> <p>O3: Facilidad de adquisición de vehículos por mejoramiento del nivel de vida de la población.</p> | <p>(F3, O1) Obtener créditos de entidades financieras públicas o privadas para proyectos que apoyen la estrategia comercial.</p> <p>(F1, O2) Ofrecer productos y servicios personalizados al estado dentro de los procesos establecidos.</p> <p>(F1, O1) Implementar promociones y servicios adicionales para atraer nuevos clientes.</p> | <p>(O2, D1) Planificar una estrategia comercial enfocada a los sectores donde no tenemos presencia.</p> <p>(O1, D2) Obtener créditos de entidades financieras públicas o privadas para reducir pasivos.</p> |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| <p>A1: Programa gubernamental para mejorar las condiciones y funciones de talleres de vulcanización a nivel nacional.</p> <p>A2: Acceso a varias líneas de crédito para financiación de proyectos privados de la misma línea de negocio.</p> <p>A3: Alto poder de negociación del proveedor.</p> | <p>(F1, A1) Expandir el modelo de negocio mediante el sistema de franquicias.</p> <p>(F1, A3) Negociación con nuevos proveedores.</p> <p>(F2, A1) Implementar sistemas de información en ambiente web para clientes, subdistribuidores y proveedores.</p> | <p>(A1, D1) Organizar un equipo dedicado a estrategias claras de publicidad en todos los segmentos del sector automotriz.</p> <p>(A3, D3) Incluir a la organización personal para la dirección de áreas sensibles.</p> <p>(A3, D3) Implementar estrategias de negociación con los proveedores.</p> |

Tabla 3. Matriz MAFE

3.4.4 Cadena de valor (Espe, 2011).

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La *cadena de valor* es la herramienta básica para ello. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

| ACTIVIDADES DE APOYO | | ACTIVIDADES DE VALOR | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN | RECURSOS HUMANOS | TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN | ABASTECIMIENTOS - ADQUISICIONES |
| 1. Correcto almacenamiento de los productos en bodegas principales y bodegas en locales. | 1. Asistencia del personal del área comercial en diferentes eventos organizados por el principal proveedor. | 1. Modernización programada de equipos para mecánica automatiz en locales. | 1. Análisis y planificación de pedido de productos al proveedor. |
| 2. Control de identificación del producto. | 2. Incentivos mensuales al personal administrativo. | 2. Sistemas de información integrados diseñados y constituidos a la medida del negocio. | 2. Crédito otorgado por la mercadería de parte del proveedor. |
| 3. Análisis y planificación del despacho desde bodegas a los diferentes locales. | | 3. Enlace de datos a nivel nacional y base de datos centralizadas. | 3. Diversificación de marcas en líneas de productos. |
| 4. Inventarios periódicos en todas las bodegas y locales. | | 4. Sistemas de monitoreo en audio y video. | |
| 5. Administración centralizada. | | 5. Sistemas de comunicación basados en tecnología VoIP. | |
| | | 6. Telefonía celular corporativa. | |
| LOGÍSTICA INTERNA | OPERACIONES | LOGÍSTICA EXTERNA | MARKETING Y VENTAS |
| 1. Negociación y gestión de compras. | 1. Almacenamiento e inventario de productos. | 1. Gestión de la distribución al cliente final. | 1. Análisis de competencia. |
| 2. Control de existencias. | 2. Logística de despacho a locales. | 2. Gestión de pedidos de clientes. | 2. Análisis de la demanda. |
| 3. Gestión de bodegas. | 3. Logística de reposición inmediata de producto entre locales. | 3. Control de costos de transportes. | 3. Estructura de Precios. |
| 4. Gestión de cambio en productos y servicios defectuosos o mal realizados. | | 4. Control de costos de almacenamiento. | 4. Nuevos productos y canales de comercialización. |
| | | | 5. Gestión de fuerza de ventas. |
| | | | 6. Políticas de venta. |
| | | | SERVICIOS POSTVENTA |
| | | | 1. Atención de clientes. |
| | | | 2. Gestión de créditos. |
| | | | 3. Asesoría técnica. |

Tabla 4. Cadena de Valor

3.4.5 Análisis del Mercado y la Competencia (Bittan).

Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos. Por tanto, la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: intensidad de la competencia, nuevos competidores, poder de clientes, poder de proveedores y productos sustitutos.

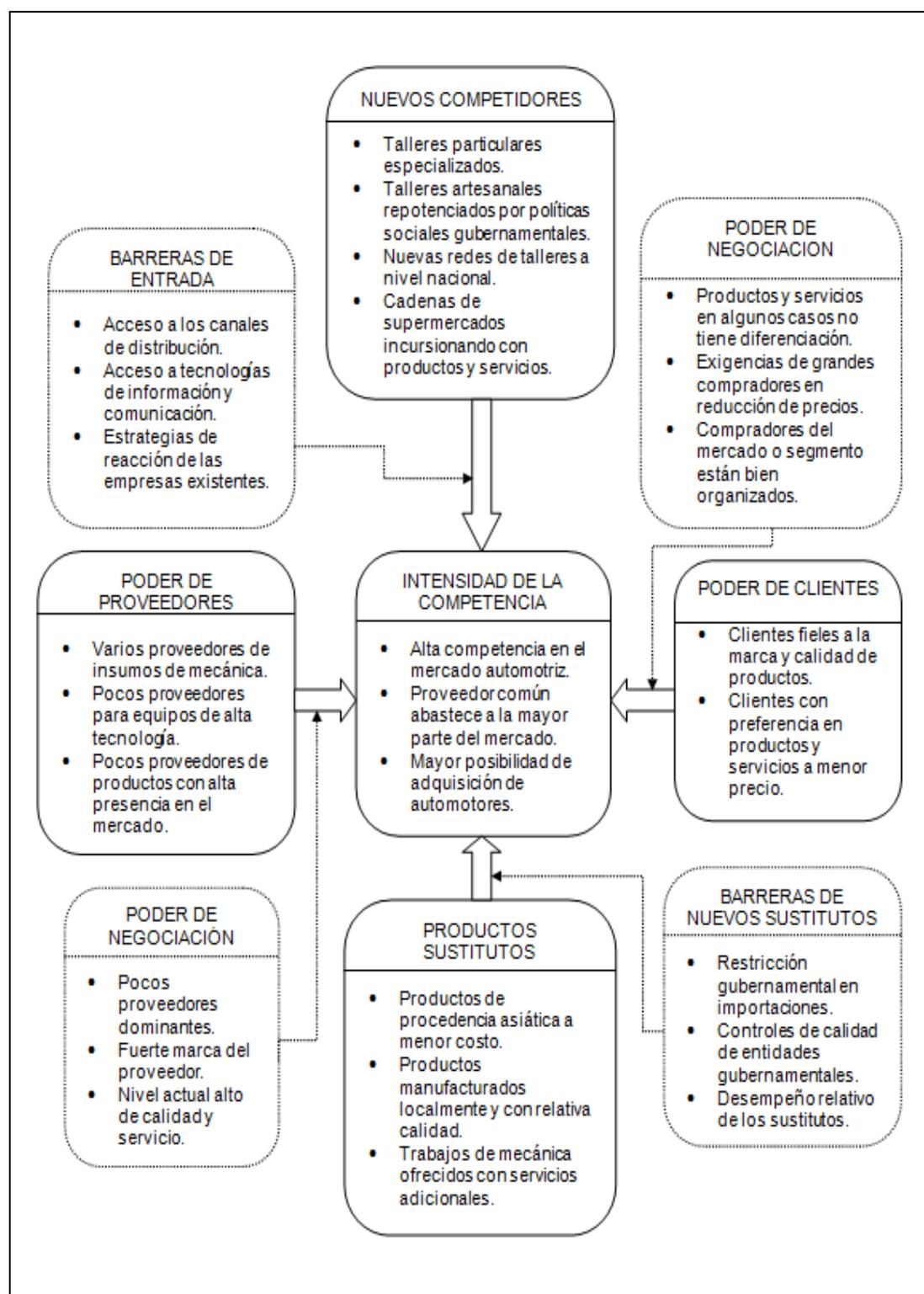


Figura 3.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

3.4.6 Análisis de los Stakeholders (Bittan).

Los stakeholders o las partes interesadas son todos aquellos individuos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que a su vez depende la organización (Cardenas, 2008). El análisis del Stakeholder identifica las maneras en las cuales éstos pueden influenciar a la organización o pueden ser influenciados por sus actividades, así como su actitud hacia la organización y sus metas. Para este análisis se pueden identificar dos grupos: stakeholders **internos**, tales como: dueños y accionistas, socios, la administración, empleados, consejos de trabajo y sindicatos, etc; y **externos**, tales como: Clientes, Proveedores, Bancos, Competidores, Gobierno, Legisladores, Asociaciones profesionales, ONGs, Opinión Pública, etc.

En el siguiente cuadro se muestra los stakeholders relacionados con la organización.

| GRUPOS INTERESADOS INTERNOS | GRUPOS INTERESADOS EXTERNOS |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| I1: Presidencia. | E1: Sistema financiero. |
| I2: Gerencia General. | E2: Gobierno local y nacional. |
| I3: Área Comercial. | E3: Competencia. |
| I4: Área de Mercadeo. | E4: Importadores. |
| I5: Área Administrativa. | E5: Clientes actuales y potenciales. |
| I6: Área Operativa y de Servicios. | E6: Proveedor |

Tabla 5. Stakeholders

Una vez identificados los stakeholders correspondientes a la organización, debemos determinar el poder que poseen para el logro de objetivos y el grado de influencia que tienen sobre las estrategias de la empresa. Para este propósito nos valemos de la herramienta Matriz Influencia-Poder, la misma que se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de sus grupos y de esta manera ayudan a definir estrategias específicas de relaciones con los stakeholders.

| | | PODER | |
|------------|------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | BAJO | ALTO |
| | | Estrategia: Trabajar con ellos | Estrategia: Trabajar para él |
| INFLUENCIA | ALTA | <p>I3</p> <p>I4</p> <p>E6</p> <p>I6</p> | <p>I1</p> <p>I2</p> <p>E5</p> |
| | BAJA | <p>Estrategia: Mantenerlos informados con el mínimo esfuerzo</p> <p>I5</p> | <p>Estrategia: Mantenerlos informados pero no ignorados</p> <p>E3</p> <p>E1</p> <p>E2</p> <p>E4</p> |

Tabla 6. Matriz Influencia-Poder

CAPÍTULO 4

4. DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD.

4.1. Objetivos estratégicos.

Para la definición de la matriz de Balanced Scorecard se debe plantear los objetivos de la empresa basados en cuatro perspectivas que presentamos a continuación:

4.1.1. Perspectiva Financiera:

- Mejorar la Rentabilidad:

En las sucursales que están por debajo de las expectativas financieras de los accionistas y mantener la rentabilidad en las sucursales que están cumpliendo con los objetivos.

- Maximizar el valor de los accionistas.

El objetivo es maximizar el beneficio de los propietarios.

- Reducción de activos.

Activos ociosos.

4.1.2. Perspectiva del cliente:

- Aumentar ventas.

Crear nuevos canales de servicio de mecánica especializada.

- Mejorar la satisfacción del cliente.

Confianza y seguridad de los productos que comercializan.

- Fidelizar Clientes.

Identificar nuevos clientes y aumentar la intensidad de la relación con los clientes.

4.1.3. Perspectiva Interna:

- Optimizar compras.

Porcentaje de descuentos en compras.

- Reducir tiempos administrativos.

Optimizar el tiempo de gestión administrativa.

- Reducir gastos fijos.

Reducción de gastos en sucursales.

- Aumentar productividad.

Mejorar horas-hombre en atención de servicios.

4.1.4. Perspectiva de Recursos Humanos:

- Retención del personal.

Bajas laborales, rotación de personal.

- Productividad del empleado.

Disminución del número de accidentes de trabajo, control de tiempo en tareas realizadas.

- Satisfacción del empleado.

Niveles de ingresos, ambiente laboral y capacitación continua.

4.2. Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.

El desarrollo de esta matriz de cobertura se la puede observar en la tabla 7.

MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | Capacitación al personal | Rentabilidad | Aumentar ventas | Satisfacción del cliente | Mejoramiento continuo | Total |
|------------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|-------|
| Mayor rentabilidad por acción | | 3 | | | 3 | 6 |
| Reducir activo fijo ocioso | | 2 | | | 3 | 5 |
| Aumentar ventas | 2 | | 3 | 3 | | 8 |
| Satisfacción del cliente | 2 | | 3 | 3 | | 8 |
| Fidelizar Cliente | 3 | | 2 | 3 | | 8 |
| Descuento en compras | | | | | 3 | 3 |
| Reducir tiempos administrativos. | | | | | 3 | 3 |
| Reducir gastos fijos. | | 2 | | | 3 | 5 |
| Aumentar Productividad | 3 | 3 | | | 3 | 9 |
| Disminuir la rotación de personal. | 3 | | | | 3 | 6 |
| Satisfacción del empleado | 3 | | | | 3 | 6 |

Tabla 7. Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos

4.3. Mapa estratégico.

El mapa estratégico que queda definido para la empresa, teniendo sus rutas estratégicas, por la unión de objetivos estratégicos; esto se puede ver en la figura 4.1.

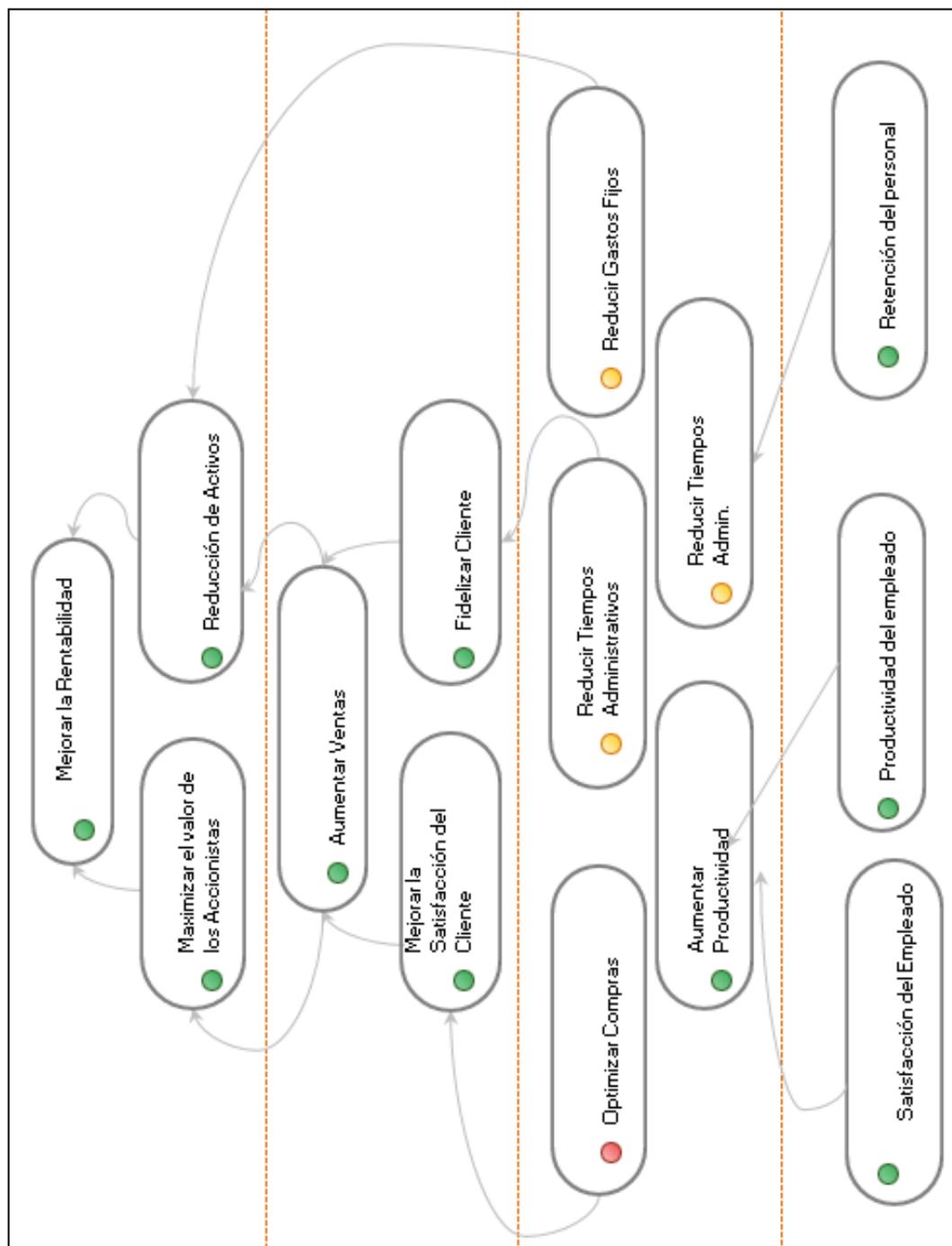


Figura 4.1 Mapa Estratégico.

4.4. Desarrollo de los indicadores.

Los objetivos estratégicos serán medidos por indicadores, por lo tanto, es necesario aclarar y conceptualizar los indicadores, para lograr un mejor enfoque de lo que se desea conseguir y lo que debemos asegurar que se cumpla.

| DEFINIR | ACLARAR | CONCEPTUALIZAR | INDICADOR |
|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beneficio antes de impuestos | Mejorar la rentabilidad. | Que las sucursales obtengan mayor rentabilidad que la de los años anteriores. | Mejorar los beneficios antes de impuestos de cada sucursal con respecto al año anterior. |
| Ganancias por acción | Maximizar el valor de los accionistas. | Aumentar el valor de las acciones en el mercado. | Mejorar la rentabilidad por acción con respecto al año anterior. |
| Activos Fijos ociosos | Reducción de Activos. | El activo fijo ocioso le representa a la empresa un alto costo financiero puesto que al no utilizarlas requieren mantenimiento, se deterioran, y posiblemente queden obsoletas antes de generar alguna renta a la empresa | Reducir el costo financiero que representa el activo fijo ocioso. |
| Ventas mensuales (en miles) | Aumentar Ventas. | Crear nuevos canales de servicios de mecánica especializada. | Incremento de las ventas anuales con respecto al año anterior. |
| Encuestas de satisfacción | Mejorar la satisfacción del cliente. | Brindar atención personalizada y de calidad a los clientes | Medir la satisfacción del cliente con respecto a la atención y calidad de productos. |
| Clientes Frecuentes | Fidelizar Clientes. | Identificar nuevos clientes y aumentar la intensidad de la relación con los clientes | Aumento de clientes frecuentes. |
| Descuentos en Compras | Optimizar compras. | Mejorar las negociaciones en compras de productos con el fin de reducir el costo de los mismos. | Mayor descuento en compras. |
| Tiempo dedicado por gestión | Reducir tiempos administrativos. | Optimizar los procesos administrativos con el fin de reducir tiempos. | Reducir tiempos administrativos. |
| Gastos fijos en sucursales | Reducir gastos fijos en sucursales. | Evaluar y reducir gastos fijos que son innecesarios a fin de mejorar la rentabilidad de la sucursal. | Reducir gastos fijos. |
| Horas-hombre en atención de servicios | Aumentar Productividad. | Optimizar los tiempos de labores de cada empleado. | Optimizar tiempos de labores de los empleados en atención de servicios de mecánica. |
| Rotación de personal | Retención de personal. | Minimizar las bajas laborales, reducir la fuga de talento humano. | Disminuir la rotación de personal. |
| Tiempo en tareas realizadas | Productividad del empleado | Mejorar la productividad del empleado. | Disminución del número de accidentes de trabajo, control de tiempo en tareas realizadas. |
| Financiera | | | |
| Clientes | | | |
| Interna | | | |
| RRH | | | |

Tabla 8. Desarrollo de los Indicadores.

4.5. Semáforos de los indicadores.

Cada indicador tendrá fijada una meta, de este modo que al ser aplicados se obtenga el resultado del desempeño deseado. Estos semáforos medirán los KPI. Ver Tabla 10.

Los semáforos deberán ser actualizados según su utilidad, en el caso de medición de satisfacción al cliente, la información deberá ser ingresada por el usuario responsable cada vez que se termine una orden de trabajo ya que el cliente deberá llenar la encuesta de satisfacción del servicio.

Los indicadores que se relacionan con la operación del negocio se actualizarán automáticamente con el registro diario de transacciones.

La identificación de los colores del semáforo son las siguientes:

| Color | Definición |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Si el valor Real es igual o mayor que el Valor Esperado. |
|  | Si el Valor Real es igual o mayor que el Valor Crítico pero menor al Valor Esperado. |
|  | Si el Valor Real es menor al Valor Crítico. |

Tabla 9. Identificación de colores del semáforo de indicadores

SEMAFOROS DE LOS INDICADORES

| Perspectiva | Objetivos | KPI | Unidades | Semaforo |
|-------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINANCIERA | Mayor rentabilidad por acción | Mejorar la rentabilidad por acción con respecto al año anterior. | % |  >= 80 |
| | | | % |  >= 75 < 80 |
| | | | % |  < 75 |
| | Reducir activo fijo ocioso | Reducir el costo financiero que representa el activo fijo ocioso. | % |  >= 50 |
| | | | % |  >= 45 < 50 |
| | | | % |  < 45 |
| CLIENTES | Aumentar ventas | Incremento de las ventas anuales con respecto al año anterior. | % |  >= 70 |
| | | | % |  > 65 < 70 |
| | | | % |  <= 65 |
| | Satisfacción del cliente | Medir la satisfacción del cliente con respecto a la atención y calidad de productos. | % |  >= 60 |
| | | | % |  > 45 <= 35 |
| | | | % |  < 35 |
| Fidelizar Cliente | Aumento en Cantidad de clientes frecuentes. | UND |  >=30 | |
| | | UND |  >=25 < 15 | |
| | | UND |  <= 15 | |

| | | | | |
|---------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| INTERNA | Descuento en compras | Porcentaje de Mayor descuento en compras. |  > 5 | % |
| | | |  >= 3 <= 5 | % |
| | | |  < 3 | % |
| | Reducir tiempos administrativos. | Porcentaje de tiempo por labor en gestiones. |  >= 30 | % |
| | | |  > 25 < 30 | % |
| | | |  <= 25 | % |
| Reducir gastos fijos. | Porcentaje de gastos fijos en sucursales. |  > 40 | % | |
| | |  > 35 <= 40 | % | |
| | |  < =35 | % | |
| RRHH | Aumentar Productividad | Porcentaje de aumento en tareas realizadas. |  > 30 | % |
| | | |  > 25 <= 30 | % |
| | Disminuir la rotación de personal. | Porcentaje de bajas laborales. |  < = 25 | % |
| | | |  > 40 | % |
| Satisfacción del empleado | Encuestas de Satisfacción |  > 30 <= 40 | % | |
| | |  < = 30 | % | |
| | |  > 50 | % | |
| | | |  > 40 <= 50 | % |
| | | |  < = 40 | % |

Tabla 10. Semáforo de los indicadores.

4.6. Matriz de Balanced Scorecard.

En la tabla 11 se tiene la matriz completa de Balanced Scorecard, detallando para cada perspectiva, los objetivos, los KPI, la persona responsable de su medición, sus valores de base, meta y valor actual, el color del semáforo correspondiente, el desempeño⁽²⁵⁾ obtenido y el tiempo de medición.

| Perspectiva | Objetivo | KPI | Unidad | Responsable | Base | Meta | Valor | Semáforo | Tiempo de medición |
|-------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------|------|------|-------|----------|--------------------|
| FINANCIERA | Mayor rentabilidad por acción | Mejorar la rentabilidad por acción con respecto al año anterior. | % | Gerencia | 75 | 80 | 60 | | Anual |
| | Reducir activo fijo ocioso | Reducir el costo financiero que representa el activo fijo ocioso. | % | Gerencia | 45 | 50 | 30 | | Anual |
| CLIENTES | Aumentar ventas | Incremento de las ventas mensuales con respecto al año anterior. | % | Gerencia | 65 | 70 | 68 | | Mensual |
| | Satisfacción del cliente | Medir la satisfacción del cliente con respecto a la atención y calidad de productos. | % | Jefe de Servicio al cliente | 45 | 60 | 62 | | Trimestral |
| | Fidelizar Cliente | Aumento de clientes frecuentes. | UND | Jefe de Servicio al cliente | 25 | 30 | 25 | | Trimestral |

| | | | | | | | | | | |
|---------|------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------|----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| COMPRAS | Descuento en compras | Porcentaje de Mayor descuento en compras. | Compras mensuales del año en curso / compras mensuales del año anterior. | % | Gerente de Compras e Imponaciones | 3 | 5 | 2 |  | Mensual |
| | Reducir tiempos administrativos. | Porcentaje de tiempo por labor en gestiones. | Cantidad de horas utilizadas en labores mensuales / cantidad de horas programadas para labores | % | Gerente Administrativo | 25 | 30 | 27 |  | Mensual |
| | Reducir gastos fijos. | Porcentaje de gastos fijos en sucursales. | Gasto mensual año en curso / gasto mensual del año anterior. | % | Gerente financiero | 35 | 40 | 37 |  | Mensual |
| RRHH | Aumentar Productividad | Porcentaje de aumento en tareas realizadas. | Cantidad de tareas realizadas en el mes / cantidad de tareas programadas en el mes. | % | Jefe de Taller | 25 | 30 | 30 |  | Mensual |
| | Disminuir la rotación de personal. | Cantidad de bajas laborales. | Cantidad de empleados en el trimestre actual - cantidad de empleados del trimestre anterior. | UND | Gestión Humana | 2 | 3 | 2 |  | Trimestral |
| | Satisfacción del empleo | Encuestas de Satisfacción | cantidad de encuestas satisfactorias / cantidad de empleados. | % | Gestión Humana | 60 | 80 | 60 |  | Anual |
| | | | | | | | | | | |

Tabla 11. Matriz de Balanced Scorecard

4.7. Iniciativas estratégicas.

Las iniciativas fueron coordinadas con la gerencia general de la empresa, a fin de influir sobre los objetivos planteados y obtener buenos resultados en el negocio. A continuación se muestran las iniciativas planteadas.

1. Participación activa en ferias automotrices y otras relacionadas a este sector para dar a conocer nuestros productos y servicios.
2. Implementar control de gastos en sucursales mediante: verificación, aprobación e identificación del responsable del gasto con documentos tributarios legales.
3. Plan de evaluaciones mensuales de conocimientos técnicos y de atención al cliente al personal de Tecnicentros.
4. Ampliar el tiempo de capacitación de 1 semana a 1 mes para los nuevos empleados del área comercial en el modelo de negocio, desarrollo de operaciones y en el uso de las herramientas tecnológicas que provee la empresa para el desarrollo de sus funciones.

5. Ampliar la información del cliente de manera que nos permita contar con datos relevantes tales como: ubicación geográfica del negocio o casa, datos de contacto móvil y domiciliario con el fin de ofertar nuevos de servicios y dar seguimiento a los servicios ya realizados.

4.8. Priorización de iniciativas.

Para establecer la priorización de las iniciativas se elaboró una matriz de puntuación en el que se evalúa el impacto de las iniciativas sobre los objetivos estratégicos. De entre las iniciativas planteadas se seleccionaron las tres con mayor puntuación, las mismas que ayudarán a la organización a cumplir con los objetivos propuestos.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS | | | | |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|-----------|----------|-----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mayor utilidad neta | 3 | 2 | | 2 | |
| Mayores ingresos por ventas | 3 | | | 1 | |
| Rentabilidad | 3 | 2 | | 2 | |
| Mejorar el nivel de costos | | 3 | | 2 | |
| Venta de productos de calidad | | | | | |
| Alto nivel de satisfacción del Cliente | | | 2 | 2 | 2 |
| Fomentar el trabajo en equipo | | 1 | | | |
| Alto desempeño del personal del Servicio al Cliente | | | | | |
| TOTAL | 9 | 10 | 5 | 14 | 5 |

| Calificación | |
|--------------|-------|
| 1 | Bajo |
| 2 | Medio |
| 3 | Alto |

Tabla 12. Impacto de las Iniciativas

Las iniciativas que se desarrollarán son:

- Participación activa en ferias automotrices y otras relacionadas a este sector.
- Implementar control de gastos en sucursales.
- Ampliar el tiempo de capacitación a empleados.

4.9. Diseño de las iniciativas estratégicas (Diagrama de Gantt).

Para cada iniciativa se planificarán actividades que permitan cumplir con el proyecto, definiendo las personas responsables que cumplan en ejecución y tiempo cada paso. (ver ANEXOS).

4.10 Implementación tecnológica.

Con el objetivo de monitorear la información que nos proporcionará esta herramienta de gestión a implementar y mantenerla de forma actualizada, se construirá una solución tecnológica informatizada que se ajuste a los requerimientos de la organización.

4.10.1 Alcance

Para la adopción del Balanced Scorecard como sistema de gestión para la organización se considerarán los siguientes puntos:

- Desarrollar dentro de un módulo independiente, en la plataforma existente, todas las opciones necesarias que permitan la administración de la información de la herramienta, tales como ingreso de datos, monitoreo de indicadores planteados y cumplimiento de metas, lo cual facilitará la toma de decisiones oportuna.

- El personal de Sistemas de la empresa será el encargado de la construcción de la solución, debiendo contar con la colaboración del personal de las áreas involucradas.
- Mantener un contrato de capacitación inicial con empresas del medio especializadas en estos temas con el fin de conocer todos los ámbitos de esta herramienta de gestión, asegurando la comprensión conceptual y garantizando su correcto diseño e implementación. Durante el desarrollo se contará con asesoría de la misma empresa capacitadora para guiar las directrices trazadas planteadas en la ejecución del proyecto.

4.10.2 Especificaciones de Hardware y Software.

Actualmente la empresa realiza sus transacciones operativas con un sistema ERP desarrollado por personal del área de Sistemas de la organización, cuya plataforma está basada en lenguaje de programación Microsoft C#, ambiente cliente servidor y la base de datos está en SQL Server 2008. De esta manera se ha logrado personalizar el sistema de información de acuerdo a los requerimientos de gestión administrativa, de tal forma que sea amigable y fácil de utilizar para el usuario final. En la parte de hardware, se cuenta con una plataforma tecnológica apoyada por 2

servidores DELL destinados para la base de datos y backup respectivamente, servidores de correo y dominio. Cuentan con dos enlaces de fibra óptica: primario y backup respectivamente para la transmisión de datos en línea entre las sucursales. Todas las sucursales cuentan con redes inalámbricas y los equipos terminales son desktop y portátiles de última generación.

4.11 Aplicación del Sistema

4.11.1 Ingreso al Sistema

La pantalla de inicio del sistema tiene dos casilleros:

- **Login:** permite ingresar el nombre usuario que ha sido asignado para acceder al sistema.
- **Password:** permite ingresar la contraseña asignada para el acceso al sistema.
- **Local:** Permite ingresar el código del local al que pertenece el usuario.

El sistema tiene 3 tipos de cuenta de usuario:

Administrador: tiene la responsabilidad de creación de usuarios en el sistema con sus respectivos permisos de operación dentro del mismo.

Mantenimiento: tiene la responsabilidad de la parametrización de los indicadores de BSC que se manejarán dentro del sistema.

Usuario Final: esta cuenta permite realizar consultas de los indicadores, gráficos correspondientes al BSC para la toma de decisiones.

4.11.2 Opciones del módulo BSC

Este módulo contará con tres sub-módulos:

Parámetros: Este sub-módulo contiene las siguientes opciones:

- Maestro de perspectivas: Permite crear las perspectivas a plantearse en el BSC.
- Maestro de Objetivos: Permite crear los objetivos estratégicos y asignarlos dentro de la perspectiva correspondiente.

- **Maestro de Indicadores:** Permite crear los indicadores requeridos y asignarlos dentro de los objetivos estratégicos que corresponda.
- **Maestro de iniciativas:** Permite crear las iniciativas planteadas en el BSC.

Procesos: Este sub-módulo contiene las siguientes opciones:

- **Carga de Datos:** Permite recopilar la información de los módulos administrativos que servirá para su posterior evaluación.

Reportes: Este sub-módulo contiene las siguientes opciones:

- **Mapa estratégico:** Este reporte permite visualizar gráficamente y por medio de colores el cumplimiento de los diferentes objetivos planteados agrupados en cada una de las perspectivas.
- Al seleccionar cada objetivo el usuario podrá visualizar el detalle de cumplimiento de las estrategias correspondientes.

- **BSC:** Este reporte permite consolidar la información de cumplimiento agrupadas por cada una de las perspectivas planteadas y los porcentajes de cumplimiento de las estrategias por medio de indicadores.
- **Iniciativas:** Este reporte permite visualizar mediante un diagrama de Gantt el avance de las iniciativas.

4.12 Consideraciones importantes para el éxito de la implementación

En este documento se ha presentado el proceso general para el desarrollo de un Balanced Scorecard inicial, sin embargo, en la práctica se presentarán muchas situaciones en las que se deberá tomar decisiones que afectarán el curso de este proceso. A continuación se presentan algunos de los puntos más importantes que influyen para llevar a buen éxito el desarrollo del Balanced Scorecard.

- **Organización del trabajo.** Planteamos la importancia de que se integre un comité que guíe el proceso del Balanced Scorecard. Sin embargo, en la realidad encontramos que los miembros del equipo ejecutivo se encuentran bastante ocupados. Por esto muchas

veces se designa a un consultor externo como líder del proyecto quien mantendrá involucrados a todos los participantes.

- **Las perspectivas.** El modelo de Kaplan & Norton propone cuatro perspectivas para cubrir las principales funciones de la empresa lo cual permite concentrarse en un número limitado de factores críticos y poder buscar un balance entre el corto y el largo plazo. En la práctica encontramos casos en los que las empresas han enfocado sus mediciones en una o un grupo de las funciones de la empresa, en un departamento específico o en una de sus sucursales. En otros casos, las empresas han agregado otras perspectivas como la "Perspectiva del Recurso Humano", el "Enfoque en el Medio Ambiente", la "Perspectiva de la Informática", y en el caso de empresas virtuales, el "Enfoque en los Socios". Lo que es importante es evitar que el Scorecard se vuelva demasiado extenso de forma que ya no sea práctico y que pierda su visión general de la empresa.
- **Las medidas y las descripciones.** El Balanced Scorecard incluye medidas que proveen un indicador lo más enfocado posible en los aspectos y condiciones críticos para el negocio y que los sistemas tradicionales de administración no reflejan con gran claridad. Es

aquí donde encontramos un dilema: algunas de estas medidas no serán perfectas, puede ser que no reflejen de forma completa el fenómeno que nos interesa o puede que se presten a ser manipuladas y como consecuencia su valor puede ser cuestionado. Siempre debemos buscar la mejor medida posible pero no podemos descartar una medida sólo porque no sea perfecta. Estas medidas son una descripción comprimida de las observaciones realizadas, algunas veces serán numéricas y otras veces verbales, como "excelente". Es importante al establecer una medida, definir cuál será el lenguaje utilizado para describirla de forma que todos los que la observen la interpreten de la misma forma.

- **Soporte y Participación.** Sin el soporte de la alta gerencia es extremadamente difícil implementar un concepto como el del Balanced Scorecard, es necesario que apoye el proyecto y sus ideas y que le asigne los recursos necesarios. También es importante que una gran parte de la organización participe en el proceso de desarrollo del Scorecard de forma que lo visualicen como un medio para que la empresa realice sus metas y no como un instrumento más para controlarlos. Una forma de lograr esto es permitir que sea la misma organización la que decida el nombre

que la empresa utilizará para su Scorecard. El concepto del Balanced Scorecard tiene como objetivo mostrar una imagen lo más completa posible de la empresa por lo que es necesario que todas las áreas de la organización estén representadas en el equipo a cargo de guiar el proyecto y contribuyan con sus puntos de vista en el proceso de desarrollo. Muchas veces tiende a haber un mayor número de personas del área contable y esto hace que favorezcan las medidas financieras tradicionales, por lo que se debe tratar de contar con participantes con una variada preparación.

- **Cobertura del Proyecto.** Se debe encontrar un balance en cuanto a la cobertura del Proyecto pues si se trata de abarcar más de la cuenta existe el riesgo de que sea una carga demasiado grande para los recursos de la empresa, por un lado, y por otro que se tome mucho más tiempo para lograr el apoyo para el proyecto y para obtener los resultados esperados. Si consume mucho tiempo del personal clave involucrado, se percibirá como una carga. Algunas empresas han optado por empezar con un proyecto piloto a nivel de una sucursal o un departamento de forma que la empresa pueda aprender de sus errores y así facilitar la implementación a una mayor escala.

- **BSC basado en la estrategia de la empresa.** Es fundamental que el Scorecard esté basado en la visión y objetivos estratégicos de la empresa para garantizar que toda la organización esté trabajando hacia un mismo propósito. El principal reto es lograr un balance entre la máxima participación en el proceso de la formulación de la estrategia y mantener el foco en las operaciones, por lo que muchas empresas han optado por delegar la formulación de la estrategia en un pequeño grupo mientras que el resto de la organización elabora planes de negocio, establece indicadores y metas.
- **Entrenamiento e información.** Es imposible dar a una organización demasiado entrenamiento e información. Es importante que la información relacionada con el concepto del Balanced Scorecard esté disponible y sea comprendida por todos. Esto se puede lograr mediante el uso de manuales, Intranet y seminarios. La experiencia ha demostrado que la información es transmitida más eficientemente a grupos de 20 personas o menos, pues en grupos más grandes, las personas pueden estar menos dispuestas a hacer preguntas y participar. Se recomienda contar con un anual o base de datos que contenga todas las

definiciones de los indicadores que van a utilizarse como una fácil referencia para todos los involucrados.

- **Aprendizaje Organizacional.** Durante el proceso del Balanced Scorecard, la estrategia es desmembrada en distintas medidas y metas específicas. Este proceso promueve la participación, la descentralización del proceso de toma de decisiones y la responsabilidad por alcanzar las metas que se han trazado. Como consecuencia, debe existir un análisis de la consecución de las metas para que la organización pueda sacar conclusiones sobre lo ha está haciendo bien y lo que puede mejorar.
- **Seguimiento.** Para mantener su competitividad, la empresa debe revisar constantemente su estrategia y al mismo tiempo, su relación con las medidas del Balanced Scorecard. Esta discusión debe realizarse por lo menos una vez al año.

4.13 Plan de Implementación de BSC

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de ha desarrollado un plan de implementación que se detalla a continuación:

- 1.- Definición del presupuesto a utilizarse para el proyecto: Recursos económicos para el desarrollo del BSC.

- 2.- Definición del equipo de trabajo para la implementación: selección de líder de Proyecto, responsables de iniciativas, previo se realizará una revisión del perfil profesional de cada uno de los empleados, de esta manera se escogerá el equipo de trabajo que pondrá en marcha el plan de implementación.

- 3.- Capacitación en BSC al equipo y futuros usuarios: Se realizarán capacitaciones en BSC a todo el personal según su función, de tal manera que se garantice el cumplimiento y meta del proyecto.

- 4.- Afinación del marco estratégico de la organización: Afinar las estrategias para obtener los resultados que se desean obtener con el BSC.

- 5.- Elaboración del mapa estratégico y rutas estratégicas: definición de las perspectivas a utilizarse.

- 6.- Definición del Tablero de control: planteamiento de objetivos, indicadores, metas, iniciativas y responsables de ejecutarlas. Los indicadores deben enfocarse al resultado y no en la acción.

7.- Integración de un sistema de Reporteo: Desarrollado por el Dpto. de sistemas de la empresa, el mismo que tomará los datos ingresados por los usuarios y generará los reportes necesarios para analizar el avance y cumplimiento de los objetivos.

8.- Sistema de Administración de la estrategia: el mismo que apoyará en la gestión de los indicadores. Se harán juntas de revisión del cumplimiento de los objetivos y de ser el caso se planificarán acciones de corrección.

Ver Anexo 2. Gantt Plan de Implementación.

CAPÍTULO 5

5. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA SOLUCIÓN.

5.1 Introducción.

El análisis económico de proyectos involucra técnicas para comparar y decidir entre cursos alternativos de acción, y tomar decisiones al respecto sobre la base de ventajas monetarias o económicas que ofrecen. En general, la aplicación de las técnicas de evaluación es fundamentalmente importante porque puede ahorrarse o perderse mucho en virtud de la alternativa seleccionada, en decisiones relativas a los proyectos de inversión. Por lo tanto, la decisión tomada acerca de estos proyectos es el factor más importante para determinar el éxito o el fracaso de las empresas.

En este capítulo se analizará la factibilidad económica de la solución seleccionada con lo cual podremos determinar qué tan rentable es la misma.

5.2 Inversión y Financiamiento.

El desarrollo de la solución se financiará con recursos propios de la empresa. Los recursos humanos y tecnológicos necesarios se adquirirán sin endeudamiento financiero.

5.2.1 Inversión Inicial.

Para el desarrollo de la solución se ha considerado una inversión inicial distribuida en Costos de equipos, implementación y realización.

5.2.1.1 Costos de equipos.

Para la implementación y uso del sistema integrado, que contiene la aplicación para el uso de la herramienta BSC, es necesaria la adquisición de computadores, dispositivos inalámbricos, equipos reguladores de energía.

| Descripción | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total |
|---------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Computador DELL Vostro DC 2.7-4GB-500GB-DVD-W7PRO | 16 | \$ 605.00 | \$ 9,860.00 |
| Adaptador de red DLINK USB Wireless N 150 MBPS | 16 | \$ 15.00 | \$ 240.00 |
| NoteBook DELL 14R Ci5-3210-4GB-750GB-14"-LINUX | 1 | \$ 605.00 | \$ 605.00 |
| UPS APC 8 tomas 550 VA | 16 | \$ 65.00 | \$ 1,040.00 |
| | | TOTAL | \$ 11,565.00 |

Tabla 13. Costos de equipos de computación

5.2.1.2 Costos de implementación.

Se indica todos los recursos que se deben utilizar para el desarrollo y puesta en marcha de la herramienta de gestión.

| Descripción | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Seminario Taller "Balanced Scorecard" (BSC) (Cuadro de Mando Integral)(4 personas) | 1 | \$ 600.00 | \$ 600.00 |
| Asesoría estratégica (horas) | 40 | \$ 25.00 | \$ 1,000.00 |
| | | Total | \$ 1,600.00 |

Tabla 14. Costos de implementación

5.3 Flujo de Caja.

El flujo de caja permitirá observar los ingresos y/o egresos que tendrá la organización durante los períodos de tiempo definidos para la ejecución del proyecto. Los componentes del flujo de caja son la inversión inicial, los diferentes ingresos y egresos que se darán durante el tiempo de operación. Para las proyecciones se estimaron 36 períodos mensuales, es decir 3 años, con el crecimiento porcentual del 0.7% después de la implementación del BSC.

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos | | | | | | | | | | | | |
| Ventas de Productos | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 |
| Total Ingresos | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 | \$ 98,800 |
| Egresos | | | | | | | | | | | | |
| 1.- Sueldos | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 | \$ 10,000 |
| 2.- Arriendo | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 |
| 3.- Servicios Basicos | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 | \$ 430 |
| 4.- Compra de inventarios | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 | \$ 83,980 |
| 5.- Sueldo Analista TIC | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 |
| 6.- IPS | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 |
| Total Egresos | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 | \$ 97,160 |
| Saldo Neto | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 | \$ 1,640 |

| Periodos | Utilidad Bruta Anual | Crecimiento |
|----------|----------------------|-------------|
| Año 1 | \$ 19,680 | |
| Año 2 | \$ 20,369 | 3.5% |
| Año 3 | \$ 21,224 | 4.2% |

Tabla 15. Flujo de Caja

5.4 Rentabilidad del proyecto.

Luego de haber establecido los ingresos y egresos del proyecto, podemos hacer uso de los indicadores que nos ayudarán a analizar de manera objetiva lo atractivo del proyecto desde el punto de vista monetario.

5.4.1 Análisis de la TIR y el VAN.

La TIR hace que el VAN sea igual a 0, cuando la TIR es mayor que la tasa referencial, el rendimiento que obtendría el inversionista al hacer la inversión sería mayor que el que obtendría en la mejor inversión del mercado, por lo tanto una TIR mayor indica que conviene realizarse el proyecto, al encontrarse la tasa referencial en 8.3% al 3 de enero del 2006 en comparación con el 141% del proyecto, esto indica que el proyecto debe realizarse.

| ANÁLISIS FINANCIERO | | |
|---------------------|----------------|-----------------|
| PERÍODOS | FLUJO NETO | FLUJO ACUMULADO |
| Inversión | (\$ 13,165.00) | (\$ 13,165.00) |
| Año 1 | \$ 19,680 | \$ 6,515 |
| Año 2 | \$ 20,369 | \$ 26,884 |
| Año 3 | \$ 21,224 | \$ 48,108 |

| | |
|------------------------------|------|
| Tasa Interna de Retorno(TIR) | 141% |
|------------------------------|------|

| | |
|-----------------------------------------------|-----------|
| 0.67 | |
| TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN(MESES) | 8.0 MESES |

| | |
|---------------------------|--------------|
| Tasa | 8.3% |
| Valor Actual Neto(V.A.N.) | \$ 39,081.99 |

Tabla 16. Cálculo de VAN y TIR.

CONCLUSIONES

1. S.A. Importadora S.A.I.A. es una empresa que posee diversas ventajas competitivas frente a sus competidores que no ha sabido aprovechar debido, principalmente, a la falta de ordenamiento de tipo administrativo y operativo.
2. El conocimiento de las herramientas tecnológicas disponibles en relación al manejo de información histórica es fundamental para la toma de decisiones en inventarios, promociones, costos y programación del personal operativo. Esta información crítica nos permitirá mantener un control más eficiente por medio de indicadores.
3. La organización carece de una planeación estratégica adecuada que dirija sus actividades administrativas y operativas.

4. La empresa posee una filosofía no explícita de calidad en el servicio que debe ser reforzada.
5. La situación financiera de la empresa en el largo plazo puede mejorar ostensiblemente en caso de implementar un estricto control de costos y gastos.
6. No se requieren grandes inversiones para implementar un sistema sencillo de control, sin embargo es imprescindible que a mayor crecimiento de la empresa, jefaturas, necesidades, se desarrollarán nuevos indicadores y se debe plantear una opción más compleja a nivel de software.
7. La implementación de una herramienta de planificación y gestión estratégica como el Balanced Scorecard, contribuirá a la resolución de problemas que tiene la empresa y preocupan a sus directivos. Será de mucha utilidad en la toma de decisiones oportunas a partir de los resultados obtenidos en la medición de los indicadores.

RECOMENDACIONES

1. Implementar las estrategias definidas y que se detectaron en el análisis FODA, con el objetivo de superar y reducir el impacto de las debilidades, utilizar adecuadamente las fortalezas, aprovechar las oportunidades de crecimiento y enfrentar las amenazas.
2. Fomentar la comunicación interdepartamental para asegurar el involucramiento de todos los colaboradores y así garantizar el desarrollo armonioso y comprometido de las iniciativas que llevarán a la consecución de la estrategia.
3. Reorientar las actividades del área de Mercadeo para incrementar la difusión y promoción de productos y/o servicios, el monitoreo de ventas,

medición de la satisfacción del cliente, incrementar la presencia de la imagen de la empresa en el sector, etc.

4. Se considera de alta importancia mejorar los procesos de contratación, preparación y capacitación de nuevo personal en las áreas estratégicas para lograr una rápida adaptación al modelo de negocio y a la estrategia empresarial.
5. Se recomienda el desarrollo e implementación de un sistema de información adaptable a la plataforma tecnológica existente, que permita gestionar la realización de los servicios que la empresa ofrece al público y que significa un importante canal de ingresos no explotado lo suficiente.
6. Supervisar constantemente el desarrollo de los procesos, el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, la participación activa de los miembros de la organización y buscar oportunidades de mejora. Hacer del Balanced Scorecard un modelo de gestión dinámico que se pueda adaptar a los cambios constantes del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Kaplan, Robert y Norton, David. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. New York, Estados Unidos : Harvard Business Review Press, 1992. ISBN-10: 0875846513

[2] Muñiz, Kuis y Monfort, Enric. Aplicación Práctica del cuadro de mando Integral. Barcelona España: Ediciones Gestión 2000, 2005, ISBN 84-96426-43-2.

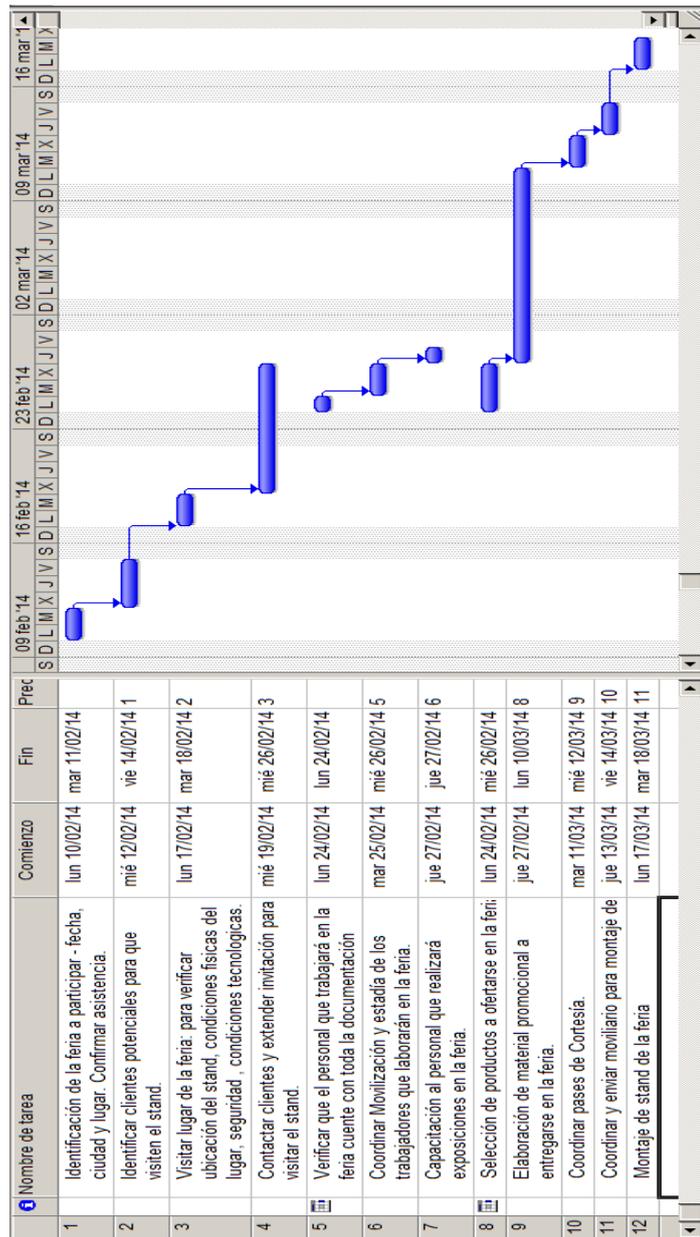
[3] Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Dpto. de Ingeniería Industrial, Diseño e implementación de un sistema de monitoreo de Balanced Scorecard para los clientes de una consultora, 2012.

[4] Fuente: JAVIER GONZALEZ UBEDA, El Balanced Scorecard optimice su estratégica, Editado por el Dpto. de Publicaciones del IE Business School, 2003.

[5] Kaplan, Robert; Norton, D., Cuadro de manto integral. The Balanced Scorecard, Harvard Business Review, 2009.

[6] Kaplan Robert y Norton D., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

ANEXOS



Anexo 1. Gantt de Iniciativa



Anexo 2. Gantt Plan de Implementación